أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين
في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج): دراسة ميدانيّة

The Effect of Training and Development (T&D)in Trainees' Performance in Jordanian Communication Company (ORANGE):A Field Study

إعداد الطالب

علاء عبد المجيد الأعمر

إشراف الأستاذ الدّكتور

عبد الباري إبراهيم درّة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تموز/ 2012

تفويض

أنا الموقع أدناه "علاء عبد المجيد مصطفى الأعمر"، أُفوض جامعة الشرق الأوسط القيام بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً إلى المنظّمات، والهيئات والمؤسسات المعنيّة بالأبحاث والدراسات العلميّة عند طلبها.

الاسم: علاء عبد المجيد مصطفى الأعمر

التاريخ: 18/ 7/ 2012

التوقيع: علاء عبد المجيد مصطفى الأعمر

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "**أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة ميدانية**".

وأجيزت بتاريخ 2012/7/18

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور عبدالباري درّة	رئيساً ومشرفاً	[توقيع]
الدكتور محفوظ جودة	عضواً	[توقيع]
الدكتور محمد الشورة	عضواً	[توقيع]

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني في إخراج وإكمال هذه الرسالة على هذه الصورة لينتفع بها كل من يقرأها...

أما بعد:

وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير من أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور **عبد الباري درّه** الذي أحاطني بكل رعاية وتوجيه حكيم وقدم لي النصيحة خالصة مما كان له بالغ الأثر في إثراء معرفتي واستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة هذا العمل المتواضع وتحكيمه وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي سوف تسهم في إثرائه.

كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى زملائي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) وعلى رأسهم السيدة **اليان بوري** مديرة قسم الموارد البشرية والسيد **محمود مراغة** مدير قسم التدريب والسيدة **رولا العيسى** مديرة قسم خدمات المشتركين والسيد **سمران أبو عون** مسؤول مركز الاتصال والسيدان **أنور عبد اللطيف** و**محمد عجعج** موظفا خدمات المشتركين وإلى كل من أسهم في إتمام هذا العمل.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل إلى الزملاء **إبراهيم شلطف وفهد الناجي ومحمد أبو شمس** على دعمهم المتواصل.

لهم مني جميعا تحية إكبار وتقدير......

والله ولي التوفيق

الباحث

الإهــــــداء

إلى أبي الحبيب...

إلى قدوتي ونبراسي الذي أنار دربي، إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة...

إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود...

إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به

إليكِ يا من أفديكِ بروحي وإن كان حبر قلمي لا يستطيع التعبير عن مشاعري نحوك فمشاعري أكبر من أن أسطرها على الورق ولكني لا أملك إلا أن أدعو الله عز وجل أن يبقيكِ ذخراً لنا ولا يحرمنا ينابيع حبك وحنانك.

إلى أمي الحبيبة...

ملاك الرحمة التي علمتني من الألف إلى الياء.

أهديكما بحثي هذا المتضمن رسالة الماجستير في إدارة الأعمال عرفاناً بالجميل والعون الذي كان ولا يزال، فالشكر لكما بعد الله لتشجيعي والوقوف إلى جانبي ليرى هذا البحث النور الذي كان بمثابة الشمعة المضيئة لي في هذا المضمار.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج) – دراسة ميدانيّة –

إعداد الطالب
علاء عبد المجيد الأعمر

إشراف الأستاذ الدكتور
عبد الباري إبراهيم درّة

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج) في الأردن. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) في الإدارة العليا والوسطى والدنيا، والذين خضعوا لبرامج تدريبية، إذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (2668) عاملاً.

أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية طبقية ؛ إذ بلغت(400)عامل. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (77) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، فقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (334) استبانة، أي ما نسبته (83.5%) من عدد الاستبانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها ما يلي:

1- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتنمويّة في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الاردنية (اورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على النتائج المبينة للدراسة فقد تقدم الباحث بالتوصيات التالية:

1- ضرورة مراجعة المناهج التدريبيّة والتنمويّة الحالية في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) بصفة مستمرة، وأن يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبية والتنموية هو مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب.

2- إنشاء قاعدة معلومات كاملة في كل قطاعات ومراكز التدريب في المؤسسة التي سوف تسهم في مساعدة كل الإدارات الأخرى على اتخاذ قراراتها الخاصة بسياسة التدريب.

3- إعطاء الأهمية لمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقّيهم الدورات التدريبية، وأن يكون هناك تقييم لمدى الاستفادة من الدورات وانعكاس ذلك على أدائهم بعد عودتهم لعملهم ويجب أن يكون هناك تقييم دقيق للبرامج التدريبية للتأكد من استخدام الأساليب والوسائل الحديثة، وأن يكون هذا التقييم قبل تنفيذ البرامج التدريبيّة وبعده.

4- يجب إضافة عنصر الحوافز لزيادة اهتمام المتدربين بجديّة التحصيل العلمي من أجل الاستفادة الحقيقية من الدورات التدريبية والتنموية.

The Effect of Training and Development (T&D) in Trainees' Performance in Jordanian Communication Company (ORANGE): A Field Study

Prepared by
Ala`a Abd Almajeed Al-Amar

Supervised by
Prof.Abdel Bari Ibrahim Durra.

Abstract

The purpose of this thesis is to identify the effect of training and development in trainees' performance in Jordanian Communication Company (Orange) in Jordan.

The researcher applies the quantitative research approach through conducting the descriptive analytical approach to describe the study variables and test hypothesis.

In order to achieve the study objectives, the researcher designs a questionnaire to gather primary information from the study sample which is a random stratified sample consists of (400) employees. The study population consists of (2668) employee from the top, middle and lower management who have attended a training program in behavioral aspects of management. The study concludes the followings:

1- There is a significant statistical impact of training & development on trainees performance in the Jordanian Telecommunication Company (Orange) at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).
2- There is a significant statistical impact of training & development plans on trainees performance in the Jordanian Telecommunication Company (Orange) at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).
3- There is a significant statistical impact to identify the training & development needs on trainees performance in the Jordanian Telecommunication Company (Orange) at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).
4- There is a significant statistical impact of training & development approaches on trainees performance in the Jordanian Telecommunication Company (Orange) at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).

5- There is a significant statistical impact of training & development evaluation on trainees performance in the Jordanian Telecommunication Company (Orange) at the level of significant ($\alpha \leq 0.05$).

Based on the results mentioned above, the researcher recommends the following:

1- The company should review the training and development approaches in a continuous manner; thus, the important standard in designing the training and development programs should be in pace with the new modern training methods.
2- The company should establish an integrated database in all organization sectors and training centers; consequently, this will contribute to help the functional area management to make the appropriate decisions in training
3- The feedback performance reports for the trainees after they finish the training courses should be take in consideration; thus, an evaluation should be implemented to reflect the benefits of training courses and evaluate the employees after they return to their work. An accurate evaluation for the training programs should be used to make sure that they used the modern methods, this evaluation should be before and after the training courses.
4- The organization should add motivation elements to increase the employees concerns and Seriousness in the educational attainment to achieve the real benefits from the training and development courses.

الفصل الأول

الإطار العام للدّراسة

1–1 المقدِّمة

2–1 مشكلة الدِّراسة وأسئلتها

3–1 فرضيات الدِّراسة

4–1 أهداف الدِّراسة

5–1 أهميّة الدِّراسة

6–1 حدود الدّراسة

7–1 محددات الدّراسة

8–1 أنموذج الدّراسة

9–1 التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدّراسة

1-1 تمهيد

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحدّيات كبيرة كالعولمة، وشدّة المنافسة، وثورة الاتّصالات والمعلومات والتجارة الحرّة في الفرض على إدارة الموارد البشرية التركيز على أهمية الإدراك، والتقدير السليم والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، كما أنَّ التطّورات المتسارعة أدت إلى ظهور توجّهات إداريّة جديدة في مجال إدارة الموارد البشريّة تتمثل في وجود فلسفة مغايرة، لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي وانعكست هذه الفلسفة على المنظمات وأساليبها في مواجهة هذه المتغيرات التي تتلخص في كيفية تكوين وتنمية مورد بشري متميز وفعّال يتناسب واحتياجات المنظمة وأهدافها، وفي نفس الوقت تتحمل المنظمة تكلفة الاحتفاظ بهذا المورد البشري المتميز. (العدلوني، 2002).

هذا وتعد الموارد البشرية عنصراً مهماً من موارد المنظمات، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها والتي لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون توافرها، وكذلك تعدّ الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري الذي يعدّ أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في إنتاجية المنظمة، فبدون العناصر البشرية تكون المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة، والتي لا تستطيع وحدها أن تنتج إلا بوجود ذلك العنصر الذي يقود بقية عناصر المشروع ويعمل على إحداث التغيرات التنظيمية، وإيجاد الأساليب لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة. (حمود والخرشة، 2009).

كذلك انتقل الاهتمام إلى مديري إدارة الموارد البشرية، والاعتراف المتزايد بتلك الإدارة نظراً لأهميتها في استمرار المنظمة، وتحقيق المزايا التنافسية، لذلك أصبحت مكانة مديري الموارد البشرية، مساوية لمكانة مديري الوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمات مثل: الإنتاج والتسويق والتمويل والاستثمار كما أسهم التطور الكبير في إدراك مدى أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الموارد البشرية في نجاح منظمات العمل المعاصرة وتغير النظرة إليهم من كونهم مسؤولين فقط عن عمليات الاستقطاب، واختيار الأفراد الجدد الذين تحتاج إليهم المنظمة إلى أنهم أصبحوا مطالبين بممارسة أدوار فعّالة في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الحاسمة وكنتيجة لهذا تطورت طبيعة المهمات التي تقوم بها تلك الإدارة داخل المنظمة وامتد هذا الدور إلى ما وراء الطابع الإداري ليشمل القيام بدراسة الاتجاهات والميول والروح المعنوية والعوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج (عباس وعلي، 2007)

والاتجاه الحديث في هذا الحقل هو الذي يربط بين التدريب والتنمية، فيصبح معناهما "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (درّة والصباغ، 2010).

تتناول الدراسة موضوع التدريب والتنمية في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج)، والتي تلعب دوراً كبيراً في مجال قطاع الاتّصالات وتكنولوجيا المعلومات، إذ تعدّ خدماتها المتكاملة من خطوط الهاتف الثابت والاتصالات الخلوية، والإنترنت البناء الأساسي للاتّصالات في المملكة الأردنية الهاشمية، فضلاً عن مساهمتها في اندماج الأردن مع دول المنطقة والعالم أجمع.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعدّ الموارد البشرية العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال, وركناً أساسياً في تحقيق أهدافها وخاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي. وتعدّ وظيفة تدريب الموارد البشرية وتنميتها من أهم وظائف الموارد البشرية لما لها من دور في نجاح منظمات الأعمال المعاصرة.

وبناءً عليه, فإن الغرض من هذا البحث هو دراسة أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج), وينبثق عن هذه العبارة السؤال التالي:

- **ما أثر البرامج التدريبية والتنموية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)؟**

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر خطط التدريب والتنمية، في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)؟

2- ما أثر التحديد السليم للاحتياجات التدريّبية والتنمويّة في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)؟

3- ما أثر أساليب التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)؟

4- ما أثر عملية تقييم التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)؟

(3-1) فرضّيات الدّراسة

الفرضية الرئيسيّة (H_0):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- **H_{01}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$).
- **H_{02}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- **H_{03}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لأساليب التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- **H_{04}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتقييم التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(4-1) أهداف الدّراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- التعرف على أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) من وجهة نظر العاملين في هذه الشركة.

2- تحديد مستوى أداء التدريب والتنمية، ودورهما في تحسين أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج).

3- التعرف على آراء المتدربين وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعد علــى تحــسين أداء المتدربين، وكذلك الوقوف على السلبيات التي تحد من كفاءة هذا الأداء.

4- تقديم التوصيات المناسبة التي تحقق غرض الدراسة، بحيث تعمل على تحديــد أفــضل الخيارات في ممارسة عملية التدريب والتنمية، مقرونة بأبعاد أداء المتدربين والتي مــن شأنها تطوير الأداء.

(1-5) أهميّة الدّراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموارد البشرية التي تعد عنصراً مهماً من موارد الشركات, وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها والتي لا يمكن تحقيق أهدافها بدون الاهتمام بها وإيجاد الأساليب لرفع كفاءتها وأدائها. وتلعب برامج التدريب والتنمية دوراً أساسياً في رفع أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف الشركات.

وبناءً عليه, تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها دراسة تطبيقية تقوم على دراســة الواقــع الحالي لعملية التدريب والتنمية وأثرها في أداء المتدربين فــي شــركة الاتّــصالات الأردنيّــة (أورانج). كما تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى الاستجابة لمتطلبات التدريب والتنميــة في هذا المجال، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها للأغراض المختلفة، وقياس فاعليتهــا وإمكانــات تطوير أدائها في المستقبل.

(1-6) حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنيّة:** الفترة الزمنية الواقعة ما بين تشرين الأول لعام 2011 وحزيران لعــام 2012.
- **الحدود المكانيّة:** شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) في الأردن -عمان.

- **الحدود البشريّة:** العاملون في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) فـي الإدارة العليـا، والوسطى، والدنيا ممن خضعوا لبرامج تدريبيّة.

(1-7) محدّدات الدّراسة

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالمؤشرات التالية:

1- اقتصار تطبيق هذه الدراسة في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورنـج) فـي العاصـمة الأردنية عمان.

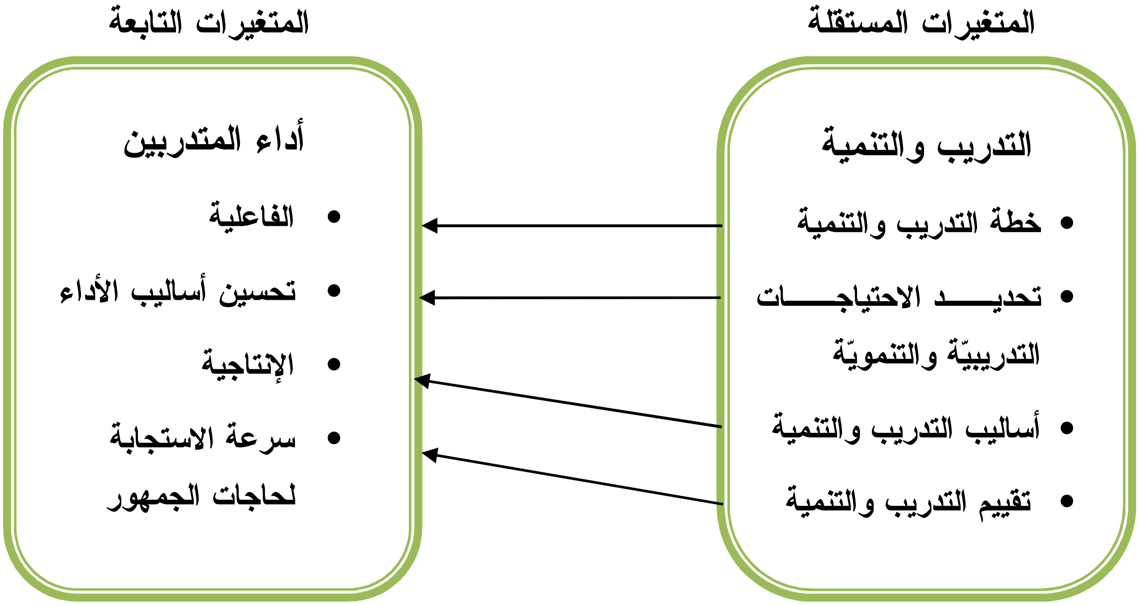
2- تتحدد نتائج هذه الدّراسة، بالسّياق الزمني الذي ستجري فيه وهو عام 2012.

3- تتحدد نتائج هذه الدراسة، بدلالات الصدق، والثبات لأدوات الدراسة.

4- اقتصار تعميم نتائج هذه الدراسة على شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج).

(1-8) أنموذج الدراسة:

الشكل (1-1)
أنموذج الدّراسة



المصدر: الأنموذج من وضع الباحث

(1-9) التعريفات الإجرائيّة

- **التدريب والتنمية:**

هي الجهد المنظم والمخطط له، لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بنّاء (درةّ والصباغ، 2010) ويمثل التدريب والتنمية في هذه الدراسة خطة التدريب والتنمية وتحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة، وأساليب التدريب والتنمية وتقييم التدريب.

- **خطط التدريب والتنمية:**

هي عبارة عن مجموعة من المراحل التي يخضع لها المتدرب لتحقيق أهداف المنظمة، إذ يتم إحداث تغييرات هادفة في سلوك المتدربين بما يتناسب مع الوظائف الجديدة، التي سيقومون بها، أو إكسابهم أحدث المهارات في العمل الذي يمارسونه حاليا.(عبد النبي، 2010) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (1-12).

- **تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية:**

هي مجمل التغيرات والتطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة (الخطيب، 1997) وتم قياسها بالعبارت الواردة في الإستبانة (13-24).

- **أساليب التدريب والتنمية:**

هي طريقة تستخدم في ظرف ملائم، لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب، أو تنمية، أو تبادل معلومات، أو مهارات، أو اتجاهات بين المشاركين وبين المدرب، أو بين المشاركين

أنفسهم، وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي (درّة والصباغ، 2010) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (25–33).

- **تقييم التدريب والتنمية:**

هي الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (دره, الصباغ، 2010) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (34–42).

- **أداء المتدربين:**

هي ناتج الجهد الذي يقوم به العاملون، وتنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي يكلفون بها في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة، ويمثل أداء المتدربين في هذه الدراسة الفاعلية، وتحسين أساليب الأداء، والإنتاجية وسرعة الاستجابة لحاجات الجمهور.

- **الفاعلية:**

هي تحقيق العاملين المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) للأهداف التي تصبو إليها الشركة بشكل صحيح، وبسرعة عالية، وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (43–53).

- **تحسين أساليب الأداء:**

هي فلسفة البحث المستمر عن طرق لتحسين العمليات، ويتضمن التحسين المستمر تحديد المقارنات المرجعية للممارسة الممتازة، وغرس إحساس ملكية الموظف في العملية، كما يمكن ان يركز تحسين أساليب الأداء على المشاكل مع الزبائن، أو المجهزين (السامرائي،2007) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (54-64).

- **الإنتاجية:**

هي المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات، سواء أكانت منتجات سلعية، أم خدمية، والتي تتولد من استخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلي للشركة، وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (65-71).

- **سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور:**

هي المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم، والحساسية اتجاه حاجات العملاء والسرعة في أداء الخدمة، وحل المشكلة التي تواجه العميل، والسرعة في الرد على الاستفسارات، وتقديم العون والمساعدة المطلوبة. (الكحلاوي، 2010) وتم قياسها بالعبارات الواردة في الاستبانة (72-77)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مفهوم التّدريب والتنمية.

2-2 اهميِّة التّدريب والتنمية.

2-3 أهداف التّدريب والتنمية.

2-4 تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة.

2-5 أساليب التّدريب والتنمية.

2-6 تقييم التّدريب.

2-7 مفهوم الأداء.

2-8 محددات الأداء.

2-9 قطاع الاتّصالات في الأردن.

2-10 الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالتدريب والتنمية، وأداء العاملين والدراسات ذات الصلة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

يتناول هذا الجزء الجوانب النظرية ذات العلاقة بالتدريب، والتنمية وأداء العاملين من حيث المفهوم والأساليب والطرق.

(2-1) مفهوم التّدريب والتنمية:

تعددت محاولات الكتّاب والباحثين لتعريف التدريب، ولكنها اتفقت على أهمية دوره في رفع كفاءة الفرد والمنظمة ككل، فقد عرّف (زيارة، 2006) على أنه عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتدرب. أما ألوك (Aluck, 2007) فقد عرّف التدريب على أنّه العملية التي تلعب دوراً مهماً في إكساب الأفراد مهارات وأساليب عمل جديدة، لمجارات التقنيات الحديثة، لما يضمن تحسين عملية تعلم الأفراد وأدائهم للمهمات المطلوبة، أما دينسي وجرفن (Denisi& Graiffin, 2001) فقد عرّفا التّدريب على أنه ذلك النشاط التعليمي المنظم، والمخطط له مسبقا من قبل المنظمة حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة؛ لتبنّي إستراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.

ويرى كل من (السالم وصالح، 2002) أنّ التّدريب الجهد المخطط والمنظم، من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم

واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء. في حين عرّف كلٌّ من (عباس, علي، 2003) التدريب على أنّه الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف، والأفكار الضرورية؛ لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعّال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر فاعلية مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد، أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

وقد فرّق الكثير من الباحثين بين التدريب والتنمية، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي، أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم؛ لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما تنمية الموارد البشرية، فيقصد بها تطوير المهارات العامة للأفراد العاملين؛ ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهمات جديدة أنيطت بهم (السالم،الصالح 2006).

وقد أشار (حنفي، 2000) إلى أن التنمية تهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات للمديرين، وفاعلية الأداء لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا عند ترقيتهم إليها.

كما وعرّف كل من دينسي وجرفن (Denisi,Griffin 2001) التنمية بأنها تعليم المديرين، والمختصين المهارات اللازمة للقيام بوظائفهم الحالية والمستقبلية، وأضافوا أيضا إلى أن التنمية تساعد المديرين على فهم أفضل للمشكلات، وبالتالي حلّها ويساعدهم أيضا على اتخاذ القرارات، واستغلال أفضل للفرص المتاحة.

والمفهوم الحديث هو الذي يجمع بين مفهومي التدريب والتنمية، وفق الجدول (2-1)، الذي يبيّن الفرق بين مفهوم التّدريب والتنمية:

الجدول (2-1)

جدول التفريق بين مفهومي التّدريب والتنمية

المعيار	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المحتوى	العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية
الأهداف	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى

المصدر: عبد الباري, درة. وزهير, الصباغ (2010). **إدارة الموارد البشرية.** ط2, عمان: دار وائل، ص302.

والواقع أنَّ التفريق بين تدريب الموارد البشرية وتنميتها، يعكس التراث التاريخي لحركة التدريب والتنمية، فالباحثون والمديرون في المؤسسات في الأربعينات والخمسينيات من هذا القرن كانوا يتحدثون عن التدريب، ثم تغيرت لغتهم وأرادوا أنْ يُكسبوا التدريب بعداً مستقبلياً نظرياً ودخل مفهوم التنمية إلى لغتهم، والواقع أن الفصل بين التدريب والتنمية يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين، ولكنه يعني الكثير للمدرب أو المدير ومن هنا فإننا نجمع بين مصطلحي التدريب والتنمية (الدرة، الصباغ، 2010).

يعرّف الباحث التدريب من خلال التعاريف السابقة بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تزويد، وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

وتأسيساً على ما سبق، ومن خلال عرض مفهومي التدريب والتنمية، فإننا نلاحظ بأن التنمية تركز على مجالات أكثر عمومية من التدريب، إذ إن التدريب يزود الأفراد بالمهارات

الإدارية، والتقنيّة التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم الحالية، وبالمقابل فإن التنمية تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من شغل المناصب والوظائف المستقبلية، إضافة إلـى أنّ التدريب، يهدف إلى تزويد الأفراد بتقنيات محددة للقيام بأعمالهم، ووظائفهم بينما التنمية تقوم على تزويد الأفراد بالمهارات الذهنية والمعرفة العامة، التي تساعدهم على التفكير ضمن تعددية المواقف التي يواجهونها على المدى البعيد.

(2-2) أهميّة التّدريب والتنمية:

وتنبثق أهمية عملية التدريب والتنمية من ضرورة الربط بين خطط التـدريب والتنميـة الإدارية، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ لتسير هذه الخطط والبرامج متوازية ومتزامنة مع بعضها بعضا، فلا تعيق أجهزة الإدارة العامة في تنفيذ السياسات والخطط التنموية، ولا يـتمّ تطويرها على حساب القطاعات التنموية الأخرى، ويجب العمل على تعميق الـوعي التـدريبي والتنموي لدى المستويات القيادية العليا، ليعملوا بدورهم على تحفيز العاملين معهم؛ للمشاركة في البرامج التدريبية والتنموية التي تُصمم لهم من أجل تجديد معلوماتهم، وتنمية قدراتهم، وغـرس القيم والمهارات الوظيفية المتعلقة بتخصصاتهم،وللتأكد من أهلية المدرّبين ومواكبتهم للمعاصرة، واستيعابهم للأصالة ولخصائص البيئة المجتمعية وقيمها؛ لتكون البرامج التدريبيّـة والتنمويّـة، موجهة لتحديث وتنشيط العقل، وليس للتقليد والنقل، وهذا لا يتنافى مع الاطلاع علـى أحـدث التقنيات التدريبيّة والتنمويّة المعاصرة ومواكبة ما يستجد منه. (عبدالنبي،2010).

ويرى كلّ من (عساف وحمدان، 2000) بأن أهمية التدريب والتنمية تكمن في تطـوير القدرات الذاتية لدى الأفراد على التفكير، والتبصر والتحليل، وبالتالي تمكـين العـاملين مـن

المشاركة في حركة المعرفة، ورفدها وتعزيزها من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم. ويرى كل من (سهيلةوعلي, 2003) بأن أهمية التدريب والتنمية تكمن في:

أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

ب- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيّف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

ج- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

د- يسهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي بخدمة المنظمة.

وعرّف (عبد النبي، 2010) التّدريب والتنمية بأنهاعملية مخططة تهدف الى التسريع في عملية النمو لاختصار الوقت وإلى التنويع في المحتوى والمضمون؛ لتعميق كم ونوع الاضافة المعلوماتية والمعرفية أو كليهما .

ويمكننا الملاحظة أنّه عند مراجعتنا لأهمية التّدريب والتنمية نجد أنها جميعا تتجسد نحو تحسين الأداء لدى الأفراد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في أداء المنظمة وفاعليتها، ومن خلال إكساب المنظمات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبالتالي قدرة هذه المنظمات على المنافسة، وهو بالنسبة للأفراد العاملين وسيلة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي بالنسبة لديهم.

(2-3) أهداف التدريب والتنمية:

ويمكن تحديد الأهداف بوضع الهدف الرئيس، والأهداف الفرعيّة. فأمّا الهدف الرئيس فهو:- النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي بأكمله، والركيزة الأساسية للبرنامج التدريبي، وأما الأهداف الفرعية فهي: سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية، فقد يكون الهدف الرئيس مثلاً تدريب طائفة من المشرفين على اكتساب القدرة على اتخاذ القرارات في مدة محددة، وقد

تكون الأهداف الفرعية المؤدية له: تنمية معلومات هؤلاء المشرفين في العملية الإدارية، وإلمامهم بمكونات الإدارة ووظائفها وزيادة وعيهم بالجوانب التنظيمية، والإنسانية والفنية للمشكلات التي يصادفونها. ويعد كل واحد من هذه الأهداف الفرعية وسيلة للهدف الذي يليه، ومن ثم وسيلة لتحقيق الهدف الكلي. فإذا تمت زيادة معلومات المشرفين بالعملية الإدارية فإن ذلك يُمكنِّهم من تَفهُّم المشكلات، التي يصادفونها في أعمالهم، وإذا أمكن فهم المشكلات زادت قدرتهم على تحليلها، ومن ثم مهاراتهم في فحص الأسباب، وبحث البدائل الممكنة للحلول، وهكذا إلى أنْ يصل هؤلاء المشرفون للهدف الرئيسي وهو القدرة على اتخاذ القرارات. (رشيد، 2004)

يستخلص من ذلك أنَّ أهداف التّدريب والتنمية متنوعة، وشاملة تتضمن زيادة معارف الموظف، وتنمية مهاراته، وتطوير اتجاهاته وخبراته، لأداء مهماته بشكل فاعل لأداء مهمات جديدة عند الترقية، ولتعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل، وزيادة ثقته بنفسه ولتحقيق هذه الأهداف المتنوعة، لابد من إعداد برامج تدريبية وتنموية متكاملة، ومتنوعة في أهدافها ومتسلسلة ومبنية في موضوعاتها وأساليبها في ضوء حاجات الموظفين.

(2-4) تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة:

تعدّ هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية؛ لأنّ تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية بشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي والتنموي نشاطاً واقعياً، ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات.

وتُعرّف الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة، بأنها كم ونوع الاحتياجات الفعلية لكل منظمة وفقا لأهدافها، و أنشطتها وموازنتها وقواها البشريّة المتاحة وتوقعاتها المستقبلية (عبد

النبي،2010) . وتعرف الاحتياجات التدريبية والتنموية،كذلك بأنها الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل والفرد وما هو موجود حالياً (Wright, Geory 1992) بالإضافة إلى ذلك فقد عرّف براون (Brown 2002) عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية بأنها عملية مستمرة، بجمع البيانات والمعلومات اللازمة؛ لتحديد الحاجة التدريبيّة والتنمويّة،مما يساعد على تطوير برنامج تدريبي قادر على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها.

تتنوع طرق تحديد الحاجات التدريبية ووسائلها، وتتعدد مما يصعب تصنيفها ضمن مجموعات متجانسة، ومتناغمة، لكننا سنستعرض ثلاث مجموعات منها هي:

تحليل التنظيم، وتحليل الوظيفة، وتحليل الفرد شاغل الوظيفة

1- تحليل التنظيم:

نعني بتحليل التنظيم فحص الجوانب التنظيمية والادارية بهدف تحديد المواقع التي تحتاج إلى جهود تدريبية، ونوع التدريب اللازم لها. وتتمثل عملية تحليل التنظيم في عدة مجالات أهمها:- دراسة مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة والذي قد يعود تدنيها إلى ضعف مهارات الأفراد وقدراتهم، كما تتضمن كذلك في مجال تحليل المناخ التنظيمي والتي تمثل أنظمة الأجور والترقية، والسلامة المهنية والاستقرار الوظيفي، والعلاقة مع الآخرين.(جودة,2010)

2- تحليل الوظيفة:

وهي عملية تحليل عناصر ومحتويات الوظيفة، من خلال تحديد واجبات ومهمات ومسؤوليات هذه الوظيفة، وتحديد المهارات والقدرات والمعارف الواجب توافرها في شاغلها حتى يؤديها بالشكل الذي يسهم في تحقيق كفاءة عالية (الكلالدة،2010).

ولتحليل الوظيفة أدوات عديدة منها:

- **المشاهدة:** وهو أنْ يقوم خبير التدريب بملاحظة الموظف أثناء تأديتـه لعملـه، وبـدون ملاحظات عن أجزائها ومهماتها وأعبائها، وعلاقتها بغيرها من الوظـائف، وصـعوباتها فيحدد الحاجة من التدريب(الرحمن،2010).
- **المقابلة:** وهي من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها في الحصول على البيانات اللازمـة لتحليل الوظائف، حيث يتم حوار لفظي وجها لوجه بين القائم بجمع المعلومات وبين شاغل الوظيفية (عبد النبي،2010).
- **الاستقصاءات:** وهي الاستبيانات لجمع معلومات عن الوظيفة تـوزع علـى المـوظفين (القحطاني،2008).
- **جمع ومراجعة البيانات:** في هذه المرحلة يتم الجمع الفعلي للبيانات سواء عن طريق قوائم الاستبيان، أو المقابلات، أو الملاحظات الشخصية، ولا بد من تحديد الأفراد الذين سـيتم جمع البيانات منهم وعادة تكون هناك قائمة بأسمائهم ووظائفهم (القحطاني،2008).

3- تحليل الفرد شاغل الوظيفة:

بعد الانتهاء من تحليل المنظمة يتجه التحليل الى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها بما يساعد على تحديد المهارات تلك التي تحتاج الى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، فهذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن السُّؤال التالي: "من الذي يحتاج الى التّدريب، وما نوع التدريب؟" والخطوة الأولى في هذا التحليل تعني بتحديد كيفية أداء كل موظف لعمله (رشيد ، 2004).

ويرى الباحث أن عملية تحديد الحاجات التدريبيّة والتنمويّة، هي عملية مهمة وحاسـمة لفعالية البرنامج التدريبي والتنموي، إذ إنّها الأساس التي تبنى عليه عملية التدريب.

2-5 أساليب التدريب والتنمية:

تلعب أساليب التدريب التي تعتمد لاكتساب المهارات والمعارف دوراً لتحقيق أهداف المنظمة، فيجب أن تقتصر أساليب التدريب على أسلوب المحاضرات النظرية والفكرية، بل يجب أن تعتمد على الأساليب العملية والتطبيقية من عصف ذهني أدوار وتطبيقات عملية لحالات من شأنها أن تحقق لدى الأفراد العاملين قدرة عالية في إكسابهم المهارات، والمعارف التشخيصية والعامة في مجالات عملهم. (الكلالدة، 2010).

يستنتج الباحث أنَّ أسلوب التّدريب هو الوسيلة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بطريقة سلسة، لها أثرها الفعّال وتحقق النتائج المرجوّة، وهناك أنواع لأساليب التدريب يمكن أن يختار المدرب الأسلوب المناسب فهي:

أولاً: المحاضرات

يعدّ أسلوب المحاضرات قديما (طريقة تقليدية) لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة بالمعلومات، والمفاهيم والبيانات عن طريق شخص علمي محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته (العزاوي وجواد، 2010).

يرى الباحث أن المحاضرة عبارة عن عملية اتّصال بين فرد ومجموعة، ويقدم فيها المحاضر أفكاراً ومعلومات يتم إعدادها وتنظيمها مسبقاً

ثانياً: المناقشة

وهي أسلوب من أساليب التّدريب، قادرة على تنمية التفكير الفردي الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين التخصصين؛ لتبادل الرأي حول مشكلة فردية، أو جماعية اجتماعية واقتراح الحلول البديلة (الصريفي، 2006).

ويرى الباحث عند استخدام هذه الطريقة أنه يجب طرح الموضوع باختصار، ثم الدخول بالمناقشة بتسلسل وتشجيع الجميع للاشتراك في المناقشة وطرح آرائهم المختلفة وخبراتهم.

ثالثاً: دراسة الحالة Case study

هي وسيلة مساعدة للمحاضرات أو مستقلة عنها، وتتم بإعطاء تمارين عملية أو مواقف مستمدة من واقع المهنة أو من واقع المنظمة والبيئة ويطلب من المتدربين على شكل أفـراد أو جماعات التعامل معها ومناقشتها ووضع الحلول لها (عبد النبي،2010).

يرى الباحث بأن هذا الأسلوب يتيح الفرصة لتفهم مختلف المـشكلات التـي ظهـرت والاستفادة من خبرات الآخرين وآرائهم لإيجاد الحلول.

رابعاً: طريقة اللّجان

وهي عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد، تُعيّن لبحث وإصدار قرارات وتوصيات لموضوعات معينة(عبوي،2006).

خامساً: الندوات والمؤتمرات

1- النّدوة

يشترك فيها جانبان: الأول مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات نظر مختلفة حول موضوع معين، والثاني مجموعة من المستمعين وتقوم هذه الندوة أساساً علـى المناقـشة المقيدة؛ بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة هي محور الندوة فَتُعرض مختلف الآراء من كلا الطرفين في مناقشة مضبوطة لا يسمح فيها بالخروج عن جوهر الندوة(الرحمن،2010).

2- المؤتمرات Conference

المؤتمر هادف لبحث موضوع معين، أو الوصول إلى قرار معين إزاء مـشكلة معينـة مـن مشكلات العمل الجديرة نظرا لأهميته في تطوير الأفكار وطرق التفكير لدى الأفراد (رشيد، 2004).

سادساً: الورشات التدريبيّة أو ما يعرف بورش العمل (Workshop)

وهي نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة، والتي يتم على أساسها العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين، وفق جدول عمل منظم؛ لوضع إطار العمل يقوم بـــه المشاركون فيما بينهم مع الموجهين بأسلوب ديمقراطي، بحيث يسفر هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل إنتاجي وهذا ما أدّى إلى تسميتها بالورشة(عباس وسهيله،2007).

سابعاً: المشروعات التطبيقية Application Projects

تعطي للمتدرب فرصة أكبر لعرض الأفكار المبتكرة والخلاّقة، حيث يقــوم المتــدرب بتحديد العمل أو المشروع المطلوب القيام به على أن تترك طريقة للوصول إلى أكبــر منفعــة، وتحقيق الهدف للمتدرب (الرحمن، 2010).

ويرى الباحث أنّه تم التّطرق إلى جملة من أساليب التدريب في السابق، ولقد اتّضح لدينا أنّ أساليب التدريب تختلف باختلاف الظروف والمواقف القائمة، هذا ولا تعدّ أساليب التــدريب بدائل لبعضها بعضا، ولا يغني استخدام أسلوب واحد عن استخدام أسلوب تدريبي آخر.

(2-6) تقييم التدريب والتنمية:

عرّف كل من راشيل وروجر (Rachel, Roger, 2001) تقييم التدريب بأنّه العملية التـــي يتم من خلالها الكشف عن نقاط قوة البرنامج التدريبي وضعفه، للتأكد من مـــدى فاعليتـــه فـــي تحقيق الأهداف التي صمّم من أجلها.

وعّرف (الصالح و السالم، 2006) تقييم التدريب على أنّه الإجراءات التي تـــستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم.

هذا وقد أضاف (السالم، الصالح، 2006) أنّ عملية تقييم التدريب تهدف إلى:

- معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.

ويضيف الباحث الأهداف التالية إلى ما سبق:

- مقارنة الفوائد العائدة من التدريب بمقدار الاستثمارات الماديّة التي بذلت في سبيله.
- التأكد من مدى الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعة للعمل التدريبي.

وتهدف عملية تقييم البرامج التدريبيّة والتنمويّة الى (جودة،2010):

- التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه وذلك على أرض الواقع أي في أعمالهم التي يمارسونها.
- اطلاع المتّدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريبه وتنميته، وما الأسباب التي أدت الى وقوعها وكيفية معالجتها.

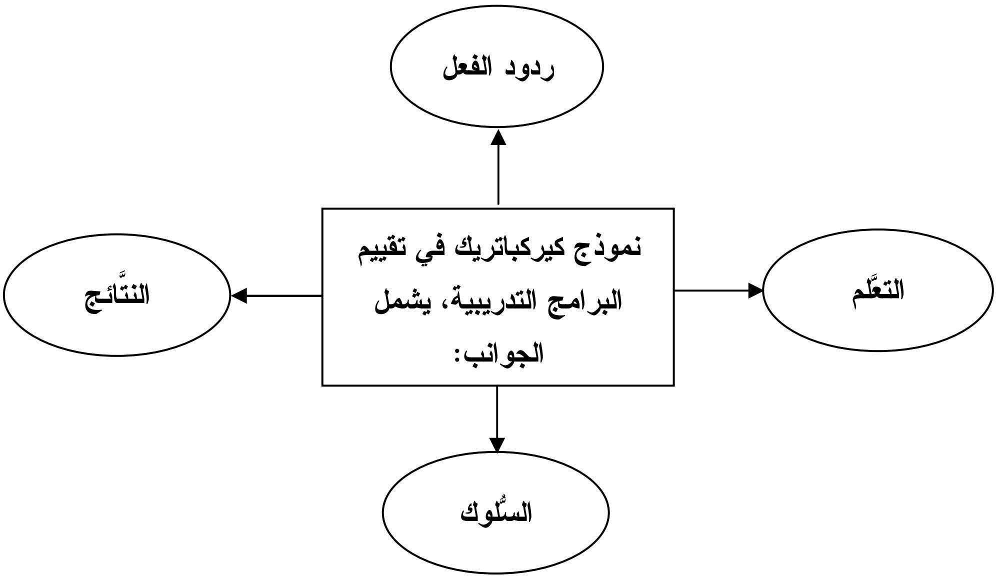
ويرى الباحث أن التقييم لتلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك تُقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

قد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي ومتابعة نتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي فيحاول منسق البرنامج أو أية جهة أخرى أن تتابع سلوك المتدربين أثناء العمل ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة.

ثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول أنْ تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيركباتريك (Donald L. Kirkpatrick) كما يبينه الشكل (2–1).

الشكل (2-1)

نموذج كيرباتريك في تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الباري, درة. وزهير, الصباغ (2010). **إدارة الموارد البشرية**. ط2, عمان: دار وائل للنشر ص331.

وفي هذا النموذج يعرض كيركباتريك المستويات الأربعة التالية التي يشملها التقييم:

أ- ردود الفعل (Reaction)

وفيه نُحاول أنْ نُجيب عن السُّؤال التالي: هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

ب- التَّعلم (Learning)

وفيه نُحاول أن نُجيب عن السُّؤال التالي: ماذا تعَّلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

ج- السُّلوك (Behavior)

وفيه نُحاول أن نُجيب عن السُّؤال التالي: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

د- النتائج (Results)

وفي هذا الإطار نطرح السؤال التَّالي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً؟

من الواضح أنْ هذه العملية تشمل المستويين (ج, د)؛ أيْ محاولة معرفة مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدربين في العمل، ومحاولة قياس نتائج التغير في السلوك على حياة المنظمة وأهدافها ونشاطاتها.

إنَّ معظم البرامج التدريبية في الوطن العربي تركز على المستوى الأول، وهو مستوى رد الفعل؛ أي أنّ التقييم الذي ينصب على معرفة رضا المشاركين في البرنامج التدريبي، إما أثناء عقد البرنامج نفسه، أو بعد انتهائه مباشرة، والواقع أنَّ هذا التقييم لا يكون تقييما علمياً سليماً في غالب الأوقات لأنّ المشاركين أصبحوا على وشك الرحيل إمّا إلى منظماتهم، أو أقطارهم، ويكونون في حالة ابتهاج نتيجة لاشتراكهم في البرنامج والتقائهم بمشاركين في بيئات وأقطار مختلفة، كما أنَّ عنصر المجاملة والبعد عن ذكر الحقيقة يغلبان على المشاركين، عندما يدلون بآرائهم في البرنامج التدريبي مشافهةً أو كتابة.

من ناحية أخرى فإننا نستطيع القول إنَّ المعلومات التي نحصل عليها من تقييم ردود الفعل تكون معلومات ذات قيمة محدودة، كما أنّ إجراء التقييم لهذا الجانب يكون عملية سهلة، ومن ثم يكثر القائمون على أمر التدريب في العالم العربي من استخدامه.

ومن ناحية أخرى فإنّ التقييم عملية تعاونية، أيْ ينبغي أن تشترك فيها كلُّ الأطراف المعنية، التي يمكن أن تتأثر بنتائج التقييم، فالتقييم وسيلة وليست هدفًا في حد ذاته، إنه وسيلة لتحقيق أهداف نرمي إليها وتتمثل في تقدير فعالية التدريب وأثره في المتدربين وقياس درجة كفاية المدربين، وفي حسن استخدام الموارد التدريبية المتاحة (درة، الصباغ، 2010).

2-7 مفهوم أداء العاملين:

يمثل أداء العاملين في أية منظمة مطلباً أساسيًا وذلك لأنّه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات، وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في

تحقيقها لأهدافها، ويعد موضوع الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري.

لقد حظي الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من الباحثين والقيادات الإدارية على حد سواء، إذ إنّنا نجد العديد من الأبحاث والدراسات والتقارير حول هذا الموضوع، كما أنّ هنالك أساليبَ إدارية يتم تطويرها وتطبيقها وصولاً إلى أداء جيد، ويرتبط الأداء بسلوك الفرد والمنظمة فهو يحتل مكانّه خاصة في أي منظمة بعدّه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وتعددت تعريفات الأداء، فقد عرّفه اندرود (Andrewed) بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأنّ ذلك السلوك الذي يتحدد ويتفاعل مع جهد الموظف وقدراته (الخالدي، 2009).

هناك العديد من التعريفات التي عُرّف بها أداء العاملين، وفي كثير من الأحيان يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء ومفهوم الجهد الذي يشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (الزعبي، 2009) ومن بين تلك التعريفات، هو تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدّارية، إذ عَرّف الأداء بأنّه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب" (الهرفي، 2006) وكما عرف الأداء، بأنه درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو كذلك يعكس الكيفية التي من خلالها يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2001) كما عرف الدحلة الأداء بأنه الإنجازات والسلوكات البشرية المهمة من أجل تحقيق العمل (الدحلة، 2006)، وقد عرف الأداء بأنه محصلة الجهد المبذول من العاملين من أجل تحقيق الأهداف في المنظمة (العتيبي، 2008) أمّا ريان فقد عرف أداء العاملين، بأنّه محصلة ما يقدمه العاملون من

مخرجات عمل وما يضيفونه ونوعية علاقاتهم بـــالآخرين وانـــضباطهم والتـــزامهم بالأنظمـــة والتعليمات (ريان، 2006).

كما عرّفها يوبوم (Ubom, 2001) الأداء بأنّه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمـــة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العاديـــة للاســـتخدام المعقـــول للمـــوارد المتاحة".

وعرّفها أيضا (درة، 2003) بأنّها عملية التركيز على أداء البشر الذين يعملـــون فـــي مواقع العمل، وفي المنظمات؛ أي أنّ التركيز يكون على أداء البشر الذين يؤدون أعمالهم فـــي أنظمة تحقق نتائج محددة.

ويرى الباحث بأنّ أداء العمل هو" محصلة الجهد المبذول، من قبـــل العـــاملين للقيـــام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها العامل، من أجل تحقيـــق أهـــداف المنظمـــة بكفـــاءة وفاعلية."

كما يرى الباحث أنّ الأداء هو سلوك هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلـــف بـــه، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل، والعلاقة بالزملاء، ومدى ملاءمـــة مكـــان العمل ومستوى ضغوط العمل، كما يتوقف على عدة عوامل داخلية تتضمن قدرات ومهـــارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئيـــة، والوســـط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة ومن ثم فإن الأداء عبارة عن:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.
- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

وإذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد أنّه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي (العميرة، 2003):

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة المنظمة والتي يتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبشكل أكثر تحديداً توجد عدة عناصر مهمة تكوّن في مجموعها ما يُعرف بالأداء وهي (عبد الله، 1999):

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكُّن الفني والقدرة على تنظيم العمل وتنفيذه والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ومن المفاهيم الحديثة في الأداء هو تكنولوجيا الأداء البشري، وهو حقل معرفة ذات توجّه عملي ميداني تطور نتيجة لخبرات عدد من المهنيين الممارسين في الإدارة، والاستشارات ولأفكارهم وتصوراتهم التي حرصوا من خلالها على تحسين الأداء في مواقع العمل.

- **يركز حقل تكنولوجيا الأداء البشري على القيمة المضافة للمنظمة:**

إن على زبائن المنظمة أن يقدروا أهمية ما تحدثه الحركة في منظمتهم، وفي الغالب ما يكون العاملون هم الزبائن، ومن هنا يجب أن يزودوا بالعملية التي تساعدهم على فهم انعكاسات خياراتهم ووضع الإجراءات المناسبة وتحديد العقبات والتوازنات، ووضع إجراءات الرقابة.

وفي الواقع بينما تتطلب تكنولوجيا الأداء البشري التركيز علـــى الأهــداف الوســيطة (لتحسين النوعية والاحتفاظ بالمستفيدين وتقليل الكلفة)، فإن نجاحها يقاس بالتحسينات في نتـــائج العمل المرغوب فيها (مثل المبيعات والربحية والحصة من السوق)، والواقع أن التمـــازج بـــين أهداف الأفراد وبين الأهداف المتوسطية ونتائج الأعمال امر رئيسي في منهجية تكنولوجيا الأداء البشري، وانَّ قياس النتائج على هذه المستويات جميعا يحقق هدفين: أولاً: نقل صورة أهمية ما حدث فعلا، ثانياً: تحديد حجم التحسينات التي وقعت.

- **وضع أسس الشراكة (partnership) بين المستشارين والزبائن والمختصين الآخرين:**

قد يستخدم في عملية تكنولوجيا الأداء البشري مستشارون، وهنا يجب أنْ تقوم شـــراكة بين هؤلاء المستشارين والزبائن والمختصين الآخرين، ومن ثم فإنّ جهدا تشاركياً ينبغي أنْ يضم الجهات ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل مع المختصين في حقـــول تخصـــصهم وتتضمن الشراكة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف والخطوات التي تتخـــذ وتنفيذ الإستراتيجيات كمسؤولية مشتركة، كما تتضمن الشراكة الإصغاء بعنايـــة إلـــى الزبـــائن والزملاء وتبادل الثقة واحترام معارف الآخرين وقدراتهم.

- اتباع منهجية منتظمة (Systematic) في تحديد الحاجة أو الفرصة.
- اتباع منهجية منتظمة لتحليل العمل؛ ومواقع العمل لتحديد الأسباب أو العوامل التي تعيـــق الأداء.

- اتباع منهجية منتظمة في تصميم الحل وتحديد متطلباته.
- اتباع منهجية منتظمة في تطوير الحلول، أو بعض الحلول وعناصرها.
- اتباع منهجية منتظمة في تنفيذ الحل.
- اتباع منهجية منتظمة في تقييم العمليات والنتائج (درة،2003).

(2-8) محددات الأداء:

لقد اهتم الباحثون في موضوع الأداء وتحسينه، وحاولوا معرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء للعاملين، والذي يفسر سر التفاوت بين أداء العاملين في المنظمة الواحدة ومن بين تلك المحددات ما يلي (الزعبي، 2009):

1- الدافعية الفردية: بحيث يمتلك كل فرد دافعا لإنجاز العمل وإتمامه وقد يكون هذا الدافع قوياً وقد يكون ضعيفاً.

2- مناخ أو بيئة العمل: وهنا لابد من تهيئة المناخ المناسب للعمل من خلال التنظيم كله وبشكل يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي تنعكس على دافعيته للعمل.

3- القدرة على أداء العمل: يجب أن يكون الفرد قادرا على القيام بالعمل المحدد والمكلف به.

وقد أضاف (سالم، 2006) محددا آخر أسماه "إدراك الدور" أي إدراك المهمات المنوطة به ولكي يحقق الفرد مستوى مرضيا من الأداء لابد من وجود تكامل من الإتقان في كل مكوّن من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات جيدة، وكان مدركا لدوره وقد توافرت له بيئة صالحة ومناسبة للعمل، فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا والعكس صحيح.

أما (الحجري، 2005) فيذكر أن خمسة عوامل تحدد فعالية الأداء في المستوى الوظيفي, هي:

أ. وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية، أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.

ب. أهداف الوظيفة وما تناسبها مع أهداف العمليّة.

ج. تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعّال.

د. قياس الوظيفة حيث يجرى التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.

ه. إدارة الوظيفة حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء.

(2-9) قطاع الاتّصالات في الأردن:

(1-2-9) مقدمة:

يعدّ قطاع الاتصالات أحد مرتكزات الاقتصاد في جميع دول العالم، فهو يحظى بأهمية إستراتيجيّة كونه أحد أهم العوامل الرئيسة للتنافسية في جميع الأنشطة الاقتصادية وكذلك لكونه أحد مكونات البنية التحتية لقيام أي مشروع استثماري، كما أنّه يسهم بشكل كبير في زيادة التبادل التجاري بين الدول وانتعاش الاقتصاد العالمي والمحلي، لأي دولة وتتزايد أهمية قطاع الاتّصالات يوما بعد يوم نظرا لما حققه من تطور وازدهار في جميع القطاعات الاقتصادية الأخرى (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، التقرير السنوي 2011)

إن تقنية المعلومات استلزمت ضمن مسيرة تطورها جهوداً مبدعة في حقل صناعة أجهزة الحواسيب ومكوناتها المادية، وفي حقل صناعة البرمجيات والتي أتاحت عبر تطبيقاتها فوائد متعددة من أجهزة الحاسوب، وأما نظم ووسائل الاتصالات فقد شهدت تطوراً ملحوظا نقلها من الاستخدام البدائي لشبكات التلغراف، مرورا باستخدام أنماط متعددة كالأسلاك النحاسية والألياف الضوئية وغيرها من أجل فعالية وسرعة وسائل التخابر، ونقل البيانات الى أن وصلت إلى مرحلة الاتصال عبر الأقمار الصناعية، ونقل البيانات عبر شبكات الهاتف والوحدات الخلوية والتبادل الاتصالي اللاسلكي وبروتوكولات التبادل المعلوماتي عبر وسائل الاتصال (عرب،2002)

وفي ظل التطور السريع لقطاع الاتصالات على المستوى الدولي، أدركت الحكومات المتعاقبة أهمية فتح المجال أمام القطاع الخاص، حيث قامت العديد من دول العالم بإعادة هيكلة سوق الاتصالات لديها لتحرير هذا القطاع وفتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار فيه،

وبدأت الحكومات بالانسحاب إما بشكل جزئي أو كامل من القطاع لإتاحة الفرصة للقطاع الخاص للاستثمار وتوفير خدمات جديدة للمستفيدين بأسعار مناسبة وبجودة عالية ومنحهم فرصة الإفادة من الخيارات المتعددة من الخدمات والعروض التي يوفرها المستثمرون الجدد. (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات , التقرير السنوي 2011)

وقد شهد هذا القطاع تطورا كبيرا في الأردن، ففي حين كان عدد مشتركي الهواتف المتنقلة عام(1999) ما يقارب من(118) ألف مشترك بنسبة انتشار(2.5 %)وصل عدد المشتركين في نهاية عام 2010 إلى (6,620) مليون مشترك بنسبة انتشار 108%(موقع هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، التقرير السنوي 2011)

ولقد ادت زيادة حدة المنافسة بين الشركات المقدمة لخدمة الهواتف المتنقلة في الأردن وبلوغ نسبة الانتشار (108%)في نهاية عام(2010) إلى دخول صناعة الهواتف المتنقلة مرحلة تحول جديدة، تتميز بزيادة حدة المنافسة بين هذه الشركات، وهذه التغيرات جعلت مقدّمي هذه الخدمة أكثر إدراكاً لأهمية الإستراتيجية التسويقية المتمحورة حول الزبون للمحافظة على ميزة تنافسية ومكانة متقدمة في السوق، فبوجود هذه النسبة العالية للانتشار وحدة المنافسة يجعل من جلب وضمان زبائن جدد ليس صعبا فقط، وإنما مكلف من الناحية التسويقية، ولذلك أصبح هناك اعتقاد واسع وعلى مستوى الصناعة إنّ جوهر الإستراتيجية التسويقية للمستقبل، هو محاولة المحافظة على الزبائن الحاليين وذلك برفع درجة رضاهم وولائهم.(هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، التقرير السنوي، 2011).

(2-2-9) نشأة الاتّصالات الأردنيّة:

أولت الحكومات الأردنيّة المتعاقبة منذ نشأة الأردن خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية الأهمية والرعاية المناسبتين، فمنذ تأسيس الإمارة أُنشئت دائرة البرق والبريد عام 1921.

وفي عام 1951 وبعد إعلان دولة المملكة الأردنية الهاشمية، تم إنشاء وزارة البريد والاتّصالات التي تعنى بكافة الاتصالات الوطنية في المملكة حيث كان عدد الهواتف في ذلك الوقت محدوداً جداً لا يتجاوز مئة هاتف يدوي وكانت تستخدمها الرادارات الحكومية فقط.

وفي عام 1996 حدث تغير جذري في قطاع الاتصالات يواكب التطورات التي تحدث في عالم الاتصالات، حيث أخذت الحكومة تفكر في دخول سوق المنافسة بدل الاحتكار، وبدأت بتحرير سوق الاتّصالات بموجب قانون الاتصالات رقم 13 لسنة 1995 والذي بموجبه تم إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتّصالات ومديرية سياسات قطاع الاتّصالات بتاريخ 1997/10/8 ،ومن ثم تحويل الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى (شركة الاتصالات الأردنية) وهي مملوكة بالكامل إلى الحكومة إلا أنها كانت ذات استقلال مالي وإداري.

ومن أجل المحافظة على موقعها المتقدم في خدمات الاتّصالات، باشرت الشركة بأكبر مشروع تطوير في المملكة قائم على فلسفة خدمة العملاء أولاً ولهذا قامت الاتصالات الأردنية بحوسبة كامل نشاطاتها وعملياتها وبخاصة في مجال خدمة الجمهور، ومراكز خدمات الشركة في كافة أنحاء المملكة.

وفي عام(2000) قامت الحكومة ببيع (40%) من أسهم الشركة لشركة الاستثمار المشترك للاتصالات (والمعروفة باسم جيتلر)، وأبرمت اتفاقية مع شركة فرانس تيليكوم، لتقوم بإدارة الشركة لمدة خمس سنوات (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، التقرير السنوي،2011).

(3-2-9) نبذة تاريخية عن مركز تدريب شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج):

تأسس مركز تدريب شركة الاتّصالات الأردنية عام 1974 بمساعدة برنامج الأمم المتحدة للإنماء تحت إشراف الاتّحاد الدولي للاتّصالات ITU، وذلك بهدف عقد الدورات التدريبية الفنية لكادر مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية آنذاك. واستمر المركز يعمل بهذا

الأسلوب لغاية عام 1982، إذ تم تحويله إلى كلية جامعية متوسطة (كلية الاتــصالات الــسلكية واللاسلكية) برنامج الدبلوم، بهدف رفد المؤسسة بالكوادر الفنية المؤهلة في تخصصات التراسل، الشبكات، المقاسم والقوى، إضافة إلى عقد الدورات التدريبية قصيرة المدى. وفي عام 1997 تم إلغاء برنامج الدبلوم وتم تحويل الكلية إلى مركز تدريب حيث تــم إدخــال التــدريب الإداري والمالي بمساعدة شركة Price Waterhouse وقد تخرج 1050 طالباً وطالبــة ضــمن برنــامج الدبلوم في مختلف التخصصات(التقرير السنوي لمركز التدريب في شركة الاتصالات الاردنيــة (اورانج، 2011).

(4-2-9) أهداف مركز التدريب

يهدف مركز التدريب إلى ما يلي:

رفع كفاءة العاملين في الشركة وذلك من خلال عقد الدورات فــي المجــالات الفنيــة، تطبيقات الحاسوب، والتدريب الإداري والمالي، إدخال تقنيات التدريب عن بعد مثل الــOnline وذلك لتوفير الوقت والجهد والمال لكوادر الشركة لتدريب في مراكز عملهم من خلال توزيــع المساقات التدريبية على شبكة الشركة JT-Intranet تدريب طلبة المؤسسات التعليمية، الجامعات، المدارس المهنية، مؤسسات القوات المسلحة والأمن العام، التعاون مــع شــركات ومؤســسات الاتصالات العربية ضمن اتفاقيات التعاون العربي،تسهيل عقد النــدوات والــورش التدريبيــة لقطاعات الشركة.

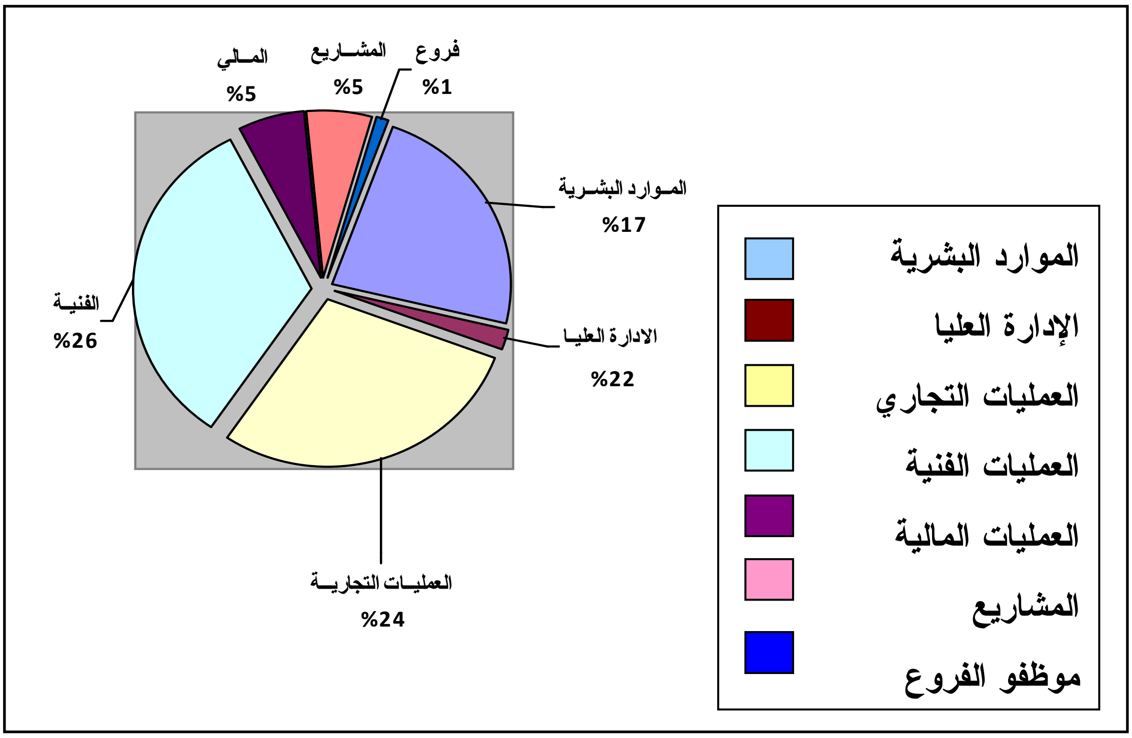
وقد قامت شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) بوضع خطط وبرامج تدريبية وتنمويــة وذلك لتحقق أهدافها المنشودة، ولتطوير موظفي الشركة وتسليحهم بالمعارف والمهارات اللازمة لنجاح الشركة في أداء خدمة متميزة لزبائنها بشكل يقلل من الكلفة ويحقق رضا الزبائن، ورضا موظفي الشركة والتركيز على التدريب الذي يهتم بالنتائج، ويتوافق مع احتياجات العمل ويفــي

بمتطلبات زبائن الشركة، وتطبيق أسلوب التدريب بضمان المردود الإيجابي، وتجنب أسلوب التدريب كنشاط؛ لتحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها وقد هدفت إلى تنمية القدرات والمهارات لموظفي الشركة بكفاءة عالية، وذلك من خلال التركيز على عقد دورات تأسيسية في مختلف مجالات الشركة، وعقد دورات متخصصة للمعدات والأجهزة والأنظمة، وتطوير المعارف والمهارات والتقنيات والممارسات الإدارية الحديثة لدى موظفي الإدارة العليا، وذلك من خلال عقد ورشات عمل لتركيز المفاهيم الأساسية وتطويرها للحصول على كفاءة عالية من الإنتاجية.

ويقوم مركز تدريب شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) بتحديد الاحتياجات التدريبية لكادر الشركة من خلال التقييم السنوي للأداء، إذ تحوّل الاحتياجات التدريبية إلى دائرة القوى البشرية ومنها لدائرة التدريب التي تقوم بفرز الاحتياجات حسب إمكانية تلبيتها في مركز التدريب ويوضح الشكل (2-2) الاحتياجات التدريبية حسب القطاع في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) لعام (2011).

الشكل (2-2)

الاحتياجات التدريبية حسب القطاع في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج)



المصدر: التقرير السنوي لمركز التدريب في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) 2011.

كما يوضح الجدول (2-2) عدد المتدربين وعدد البرامج التدريبيّة في خطة تدريب شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) لعام 2011.

جدول (2-2)

عدد المتدربين وعدد البرامج التدريبية في شركة الاتصالات الاردنية(اورانج) لعام (2011)

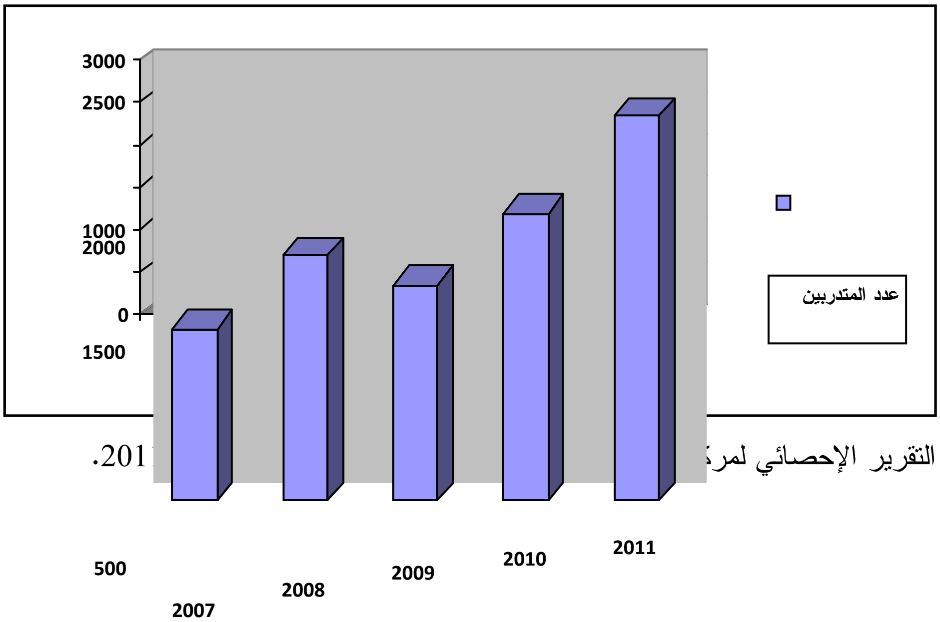
القسم	عدد المتدربين	عدد البرامج التدريبية
قسم أنظمة التشغيل	300	37
القسم المالي والإداري	250	41
قسم العمليات	168	46
قسم خدمة الجمهور	1200	60
قسم تطبيقات الحاسوب	750	100
المجموع Total	2668	284

المصدر: التقرير الإحصائي لمركز التدريب في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، 2011.

وقد شهد مركز التدريب في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) زيـادة فـي أعـداد المتدربين خلال الخمس سنوات الماضية، كما هو موضح في الـشكل (2-3) إذ ارتفـع عـدد المتدربين من 1200 متدرب في عام 2007 إلى 2668 متدرباً في عام 2011 مما يعكس سعي مركز التدريب المتواصل إلى مواكبة كافة البرامج، التي شهدتها ثورة الاتصالات المتسارع.

الشكل (2-3)

الزيادة في عدد المتدربين خلال الخمس سنوات الماضية في شركة الاتصالات الاردنية(اورانج)



المصدر: التقرير الإحصائي لمر ... 201.

(2–10) الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- **دراسة (عبيدات، 2003) بعنوان: "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنيّة، ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية، وهي بصدد تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنيّة والبالغ عددها (16) مصرفاً واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

أ- لدى البنوك الأردنية مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الإستراتيجي للمصرف ككل.

ب- إنّ ممارسة وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنيّة تتم بدرجة عالية.

ج- إنّ من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق من تبني البنوك الأردنيّة النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة منها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة النظمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

- **دراسة (محمد تركي البطاينة، 2003) بعنوان: "أسس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية- إقليم الشمال".**

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة الاتصالات الأردنية، للمساهمة في بناء البرامج التدريبية الفعّالة وتصميمها، وبيان طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليبها، وإبراز أهميتها أساساً للعملية التدريبية، والتعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها، وكيفية معالجتها وبيان مدى اهتمام الشركة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بأهدافها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتم الأخذ بعين الاعتبار تأثير التغيرات التكنولوجية الموظفة على أنماط الأداء المطلوب، وآراء القادة المباشرين، وتصنيف وتوصيف الوظائف ونتائج تقييم الأداء عند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ارتفاع مستوى الأداء وارتفاع نسب الأهداف المحقّقة المطلوبة ومستوى رضا العاملين نتيجة البرامج التدريبية.
- أظهرت الدراسة الدعم المالي الكافي للعملية التدريبية، والمشاركة الجادة من قبل الإدارة العليا بجانب الفنيين.
- هناك تنسيق محدود بين المديرين ومسؤولي التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- **دراسة (فطيس، 2004) بعنوان:"تحليل فاعلية البرامج التدريبية وتقييمها أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيريّة الليبية".**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية البرامج التدريبيّة أثناء العمل في شركة رأس لانوف، لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها

على أداء العاملين وسلوكهم وقد تم أخذ عينة من 228 موظفا وموظفة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: درجة فاعلية البرامج التدريبية في تحديد الاحتياجات التدريبيّة وتقييم البـــرامج التدريبيّة وتنفيذ البرامج التدريبيّة.

- **دراسة (نوفل، 2007) بعنوان: "إستراتيجية التدريب على أداء العاملين فـــي المـــصارف التجارية الأردنية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب فـــي المصارف التجارية الأردنيّة وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها، وتكّـــون مجتمـــع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنيّة إذ بلغ عددها (17) مصرفاً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجاريـــة الأردنيّة لمراحل العملية التدريبية، وبين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين درجة تنّوع البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في هذه المـــصارف، وبـــين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها.

- **دراسة (أبو سويرح، 2007) بعنوان: "وظيفة تدريب الموارد البشرية ودورها في العملية الإنتاجية".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التدريب الوظيفي في تنمية الموظفين، ودورها في العملية الإنتاجية، أجريت الدراسة في دول الخليج العربي أظهرت نتائج الدراســـة أن الأهـــداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير تتركز في كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد، سواء أكان في النواحي الفنية أم الـــسلوكية أم الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته وتدريب الموارد البـــشرية

اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب، وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة وإعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية وإعداد الأفراد المعنيين الجدد، وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

- **أجرى (الرفاعي، 2008) دراسة بعنوان "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب".**

في دولة الكويت دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية التدريب، كونه يُعدّ وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة، التي تحقق مكسبا ماليا يضاف لقائمة الأرباح، وليس عبئا على ميزانية الشركة لكونه أكثر الإستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية، أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يصبح أكثر جدوى وفاعلية عندما يكون مبنيا على أسس التتابع والاستمرارية.

كما أظهرت الدراسة أنّ من مميزات التدريب أنّه يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدربة، وقد أوضحت الدراسة أنّ 95% من العينة وافقوا على أنّ التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي، وأنّ كفاءة المتدرب وحبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية، وبالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهاراتٍ عديدة زادت من ارتباطه بالشركة وصقل خبرته.

- **أجرى (ملايشة وآخرون، 2009), دراسة بعنوان: "أثر التّدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين".**

هدفت هده الدراسة إلى التّعرُّف على أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي, المؤهل العلمي, سنوات

الخبرة, عدد الدورات التدريبية) على موضوع الدراسة،. تكونت عينة الدراسة من عـــدد مـــن العاملين في قطاع التأمين في مدينة نابلس، واستخدمت الدراسة المـــنهج الوصـــفي التحليلـــي، أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل، وأنّ هناك فرقا في الأداء قبل التدريب وبعده.

وأن التدريب يؤدي إلى زيادة روح الانتماء للشركة، وتحسين نوعية الخـــدمات التـــي يقدمها العاملون في قطاع التأمين، وأنّ مستوى الاستفادة من الدورات التي تعقد خارج الـــشركة أكثر من مستوى الاستفادة من الدورات التي تعقد داخل الشركة.

ثانياً: الدراسات الأجنبيّة

- **دراســـة (stpehenson, 2008) دراســـة بعنـــوان " The Effectiveness of Workplace Training".**

دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التدريب في قطاع الصناعة على الموظفين، كما هدفت إلى إبراز دور التدريب بوصفه أهم الدعائم الأساسية والمهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، أظهرت نتائج الدراسة أنّه لا يستطيع أي مجتمـــع تحقيـــق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل، إلا بوضع سياســـات وبـــرامج اقتـــصادية وإدارية ملائمة ،الطريق إلى ذلك هو الاهتمام بتنمية المـــوارد البـــشرية، والتـــدريب الإداري المستمر، والاهتمام بها يعد من أهم قضايا العصر، إذ يحتل هذا المجال مكانـــاً بـــارزاً ويوليـــه الجميع العناية الكافية من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء، كما أظهرت أنّه يجب إعادة التفكير في عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية من حيث الرؤية لأهـــداف الإســـتراتيجية، والـــدور المستقبلي وآليات التطوير والارتقاء بجودة التدريب وذلك سعيا نحو رفع مستوى الأداء.

- دراسة (Barnow & Smith, 2008)، دراسة تجريبية بعنوان "Performance Management of U.S. Job Training Programs".

في الولايات المتحدة استخدمت الدّراسة المنهج التحليلي، وذلك من خلال جمع عدد من الدراسات ذات الصلة، وهدفت الدراسة إلى بيان دور التدريب على أداء الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية إذ إن التدريب يشكل الركيزة الأساسية لكل شركة، وبينت أن الأداء الوظيفي يتطلب عدداً من المقاييس والمعايير مثل: معدل دخل الموظف والبقاء في الوظيفة ستة أشهر بعد دخوله لنطاق العمل، وتحقيق المهارات الأساسية التي يتطلبها العمل، وأظهرت النتائج أنَّ المعايير والمقاييس للأداء الوظيفي تختلف من نظام إلى آخر ومن شركة إلى أخرى وأنّ بعض الأنظمة التدريبية ذات تأثير مؤقت، لا يدوم طويلاً كما أن بعض الأنظمة تركز على جوانب معينة مهملة الجوانب الأخرى.

- دراسة (Haslinda & Mahyuddin, 2009) دراسة بعنوان "The Effectiveness of Training in The Public Service".

أجريت الدراسة في أمريكا حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن فعالية التدريب الوظيفي في قطاع الخدمات العامة، كما هدفت إلى بيان العوامل المؤثرة في فعالية التدريب وبيان المبادئ الواجب توافرها كي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها جراء قيامها ببرامج تدريبية للعاملين، أظهرت النتائج فعالية البرامج التدريبية في تطوير قطاع الخدمات وتنميته كما أظهرت مجموعة من المبادئ الواجب توافرها في البرامج التدريبية من أهمها الهدف حيث بينت أنّ الهدف من التدريب يجب أنْ يكون محدداً وواضحاً طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق ويجب أن يراعي الاستمرارية بالتدريب وأكدت على أنّه يجب أن يشمل التدريب كافة المستويات الوظيفية بالشركات.

- دراســـة (Bodimer, 2010) دراســـة بعنـــوان " **Use Training and Development to Motivate staff**"

دراسة في نيويورك هدفت الدراسة إلى بيان أهميـــة التـــدريب فـــي تنميـــة العـــاملين وتحفيزهم، والكشف عن المكونات الأساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبيـــة، أظهـــرت الدراسة أنّ للتدريب دورا فعالاً في تطوير الشركات إدارياً وفنياً وإنتاجياً، وقد برز دور التدريب في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعقد أســـاليبها الإدارية وأظهرت نتائج الدراسة دور التدريب في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، كما بينـــت الحاجة الماسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تستدعي تدريب العاملين كما أظهـــرت أن البرنامج التدريبي يجب أن يحتوي على الاحتياجات التدريبية والتخطيط والتنفيذ ومن ثم التقييم.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بعد الاطّلاع عليها في تكوين صورة مبدئيـــة عن عملية التدريب والتنمية وأثرها في أداء المتدربين، كما استفاد منها في إعداد الإطار النظري عن التدريب والتنمية وأثرها في أداء المتدربين، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات ساعدت الباحث على التحضير لأداة جمع المعلومات، والبيانات عن التدريب والتنمية وأثرها في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) كما سوف تتم الإفادة منها في التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدّراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تحاول هذه الدراسة تناول نشاط التدريب والتنمية وأثرها في أداء المتدربين في شـــركة الاتصالات الاردنية (اورانج) ، إذ إنّ هذه الدراسة تركز على وظيفة التدريب والتنمية، وبـــذلك فهي تحاول معرفة مدى اتّباع شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)واهتمامها بإستراتيجية الموارد البشرية التي تنبثق عنها إستراتيجية التدريب والتنمية.

تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية والتنموية في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)، وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الإستراتيجية العامة للشركة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي حدود علم الباحث أنّ هذه الدراسة قد تكون من الدراسات النادرة التي يجري تطبيقها عن أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج).

الفصل الثالث

منهجيّة الدراسة (الطريقة والاجراءات)

3-1 المقدمة

3-2 منهج الدراسة المستخدم

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-4 أدوات الدّراسة

3-5 صدْقِ وثبات الاداة

3-6 متغيرات الدّراسة

3-7 المتغيرات الديموغرافيّة لافراد عيّنة الدّراسة

3-8 الأساليب الإحصائيّة

(3–1) مقدمة:

تم في هذا الفصل عرض منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات) التـي تمثـل مـنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة، وصدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد عّينة الدراسة الذين حصلوا على الدورات التدريبيـة والتنموية السلوكية مثل: (إدارة الوقت، مهارات الاتصال، كيف تـصبح قياديـاً)، والأسـاليب الإحصائية، وإجراءات الدراسة.

3–2 منهج الدراسة المستخدم:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من الأفراد العاملين فـي شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) شاغلي المواقع الوظيفية في المستويات الإداريـة العليـا، والوسطى، والدنيا، فقد تم اتباع المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وعرضها من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والمنهج التحليلي لاختبار فرضيات للدراسة، وذلـك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

3–3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) مـن شاغلي المواقع الوظيفية في المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا، وممن خضعوا لبرامج تدريبيّة وتنمويّة، إذ بلغ حجم المجتمع (2668) موظفاً موزعين على النحو الآتي (دائرة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) التقرير السنوي(2011):

- الإدارة العليا: 353 موظفاً.
- الإدارة الوسطى: 1315 موظفاً.

- الإدارة الدنيا: 1000 موظفٍ.

أما عيّنة الدراسة فهي عيّنة عشوائية طبقية تشكل (15%) من المجتمع الأصلي إذ مثلت عينة الدراسة (15%) من كل طبقة إدارية وبلغ حجمها (400) موظف موزعين علـــى النحـــو التالي:

- الإدارة العليا: 353 X15% = 53.
- الإدارة الوسطى: 1315 X 15% = 197.
- الإدارة الدنيا: 1000 X15% = 150.

المجموع = 400 موظف وقد كان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (334).

تم تقدير حجم العيّنة (15%)؛ لأن مجتمع الدراسة في شـــركة الاتـــصالات الاردنيـــة (أورانج) متجانس مما يتيح للباحث وباستشارة المختصين أخذ حجم عينة مناسبة، ونظـــراً لأنّ مجتمع الدّراسة كبير فإنّ (15%) تعد حجماً مناسباً لسحب العينة والدليل ان نتائج البحث كانت غير متحيزة .

(3-4) أدوات الدراسة:

تم جمع البيانات من المصادر الآتية:

- **المصادر الأوليّة:** تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) اعتمادا على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، والتعمق بالكتب والمراجع ذات الصلة؛ إذ قام الباحث بإعداد الاســـتبانة وفقا لأسئلة الدراسة وفرضياتها، لتغطية جميع متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- المتغيرات المستقلة: شملت التدريب والتنمية في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) فيما يلي:

1- خطط البرامج التدريبيّة والتنمويّة (تصميم وتنفيذ).

2- تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة.

3- أساليب التّدريب والتنمية.

4- تقييم التّدريب والتنمية.

- المتغيرات التابعة: شملت أداء المتدربين المتمثل في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) فيما يلي:

1- الفاعلية.

2- تحسين أساليب الأداء.

3- الإنتاجية.

4- سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور.

(3-5) صدق الأداة وثباتها:

أولاً: صدق أداة الدّراسة:

خضع المقياس إلى اختبار صدق المحتوى من خلال الأساتذة المختصين في مجال الإحصاء وعلوم الإدارة، وذلك للتأكد من استيفاء المقياس للشروط العلمية التي تتوافق وشروط تصميم الاستبانة ومدى تمثيل فقرات الاستبانة لميدان الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بإجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي والثبات ودرجة الاعتمادية للمقياس ككل قبل التوزيع بشكل نهائي على جميع أفراد

مجتمع الدراسة، للتأكد من أنّ الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها.والجدول (3–2) يوضح معامل ثبات الاتّساق الدّاخلي لأبعاد الاستبانة.

الجدول (3–1)

معامل ثبات الاتّساق الدّاخلي لأبعاد الاستبانة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
خطط البرامج التدريبيّة والتنمويّة	12	0.891
تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة	12	0.908
أساليب التدريب والتنمية	9	0.871
تقييم التدريب والتنمية	9	0.901
الفاعلية	10	0.918
تحسين أساليب الأداء	10	0.921
الإنتاجية	6	0.905
سرعة الاستجابة	5	0.868
الكلي لمجالات المتغير التابع (أداء المتدربين)	31	0.964

(3-6) متغيرات الدّراسة

1- **المتغيرات المستقلة:** وتتعلق بالتدريب والتنمية والمتمثلة فيما يلـــي: (خُطــة التــدريب والتنمية, وتحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية, أساليب التــدريب والتنميــة, وتقيــيم التدريب والتنمية).

2- **المتغيرات التابعة:** وتتعلق بأداء المتدربين والمتمثلة فيما يلي: (الفاعلية، وتحسين أساليب الأداء، والإنتاجية، وسرعة الاستجابة لحاجات الجمهور).

(3-7) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدّراسة:

الجدول (3-2) يوضح المتغيرات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدّراسة:(الجنس، العمــر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات العمل في الشركة،الحالة الاجتماعية،عدد البرامج التي تم الاشتراك بها).

جدول (3-2)
توزيع المتغيرات الديموغرافيّة في الدّراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	194	58.08
	أنثى	140	41.92
	المجموع	334	100.00
الحالة الاجتماعية	أعزب	167	50.00
	متزوج	156	46.71
	أخرى	11	3.29
	المجموع	334	100.00
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	7	2.10
	بكالوريوس	276	82.63

	دبلوم متوسط	23	6.89
	ماجستير	25	7.49
	دكتوراه	3	0.90
	المجموع	334	100.00
سنوات الخدمة	اقل من 3 سنوات	155	46.41
	من 3 إلى 5 سنوات	104	31.14
	من 5 إلى 9 سنوات	54	16.17
	9 سنوات فأكثر	21	6.29
	المجموع	334	100.00
البرامج التي تم الاشتراك بها	لا يوجد	63	18.86
	برنامج واحد	167	50.00
	برنامجان	59	17.66
	أكثر من ذلك	45	13.47
	المجموع	334	100.00
المستوى الاداري	إدارة عليا	41	12.28
	إدارة وسطى	177	52.99
	إدارة دنيا	90	26.95
	بدون إجابة	26	7.78
	المجموع	334	100.00

(3-8) الأساليب الإحصائيّة

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، قام الباحث باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، (SPSS) واستخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بها:

أولاً: الأساليب الإحصائيّة الوصفيّة:

1- التكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

2- الوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة لمتغيرات الدراسة.

3- الانحراف المعياري.

4- معامل (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

5- مستوى الأثر الذي تم تحديده وفقاً للمستوى التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من: أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة: 2.33-3.66

والدرجة المرتفعة: من 3.67 فأكثـــر(النعيمي وأخرون,2009)

ثانياً: الأساليب الاستدلالية:

1- اختبار الانحدار البسيط (simple Regression) لاختبار العلاقة بين كل متغير مستقل، وكل من المتغيرات التابعة.

2- اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression) لاختبار العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

3- معامل الارتباط المتعدد بيرسون.

4- اختبار (t-test) لتحديد العلاقة ما بين المتغير المستقل، والمتغير التابع.

5- اختبار (F): لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدّراسة

(4-1) مقدمة

(4-2) التوزيع التكراري لإجابات عيّنة الدّراسة عن اسئلة الدّراسة

(4-3) اختبار فرضيّات الّدراسة

(4–1) المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة من خـــلال تحليل آراء مجتمع الدراسة بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم اســـتخدامها لاختبار الفرضيّات.

(4–2) التوزيع التكراري لإجابات عيّنة الدّراسة عن أسئلة الدّراسة:

أولاً: خُطط التّدريب والتنمية:

يبين الجدول (4–1) قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجال خطط التدريب والتنمية، وباستعراضها كما يلي نجد أن الفقرة الأولى التي تنص على "تصميم الخُطط التدريبيّة لمعالجة الاختلالات والمشكلات في العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.17، بينما حازت الفقرة الثانية عشرة التي تنص على "يتم الاعتماد على المدربين من خارج الشركة" المرتبة الأخيرة في المجال، بمتوسط حسابي 3.41 وقد بلغ المتوسط الحـــسابي للمجال 3.72.

جدول (4-1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال خُطط التّدريب والتنمية (ن = 334)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
1.	تصمم الخُطط التدريبيّة لمعالجة الاختلالات والمشكلات في العمل.	4.17	0.88	1
2.	تصمم الخُطط التدريبيّة تجنبا لوقوع اختلالات مستقبلية في العمل	3.89	0.87	4
3.	توضع المادة التدريبية بناء على طلب مديري الدوائر المختلفة	3.76	0.99	5
4.	تصمم الخُطط التدريبيّة لمعالجة ضعف أداء العاملين.	3.91	0.97	2
5.	تتوافق المواضيع التدريبيّة مع المهمات المطروحة في البرنامج التدريبي	3.91	0.94	2
6.	تتوافق المدة الزمنية للخطط مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي	3.69	1.01	7
7.	يتم إشراك العاملين في الشركة عند وضع الخُطط التدريبيّة والتنمويّة	3.49	1.13	10
8.	يتم اختيار المتدربين بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبيّة	3.65	1.07	8
9.	يتم اختيار المتدربين بناء على عدد سنوات خبرتهم في الشركة	3.42	1.14	11
10.	يتم إشراك المتدربين في البرامج التدريبية بناء على طلبهم لتلك البرامج.	3.61	1.11	9
11.	يتم الاعتماد على مدربين من داخل الشركة	3.75	1.03	6
12.	يتم الاعتماد على مدربين من خارج الشركة	3.41	1.07	12
	خطط التدريب والتنمية	3.72	0.69	مرتفعة

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة:

يبين الجدول (4-2) قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمجال تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة، وباستعراضها كما يلي نجد أنّ الفقرة الأولى التي تنص على "تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل في الشركة " قد احتلت الترتيب الأول بين

فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.18 بينما حازت الفقرة السادسة التي تنص على "تحديد الاحتياجات التدريبيّة بناء على طلب العاملين أنفسهم" المرتبة الأخيرة في المجال، بمتوسط حسابي 3.53.

وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.75.

جدول (4-2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة (ن = 334)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
.1	تحدد الاحتياجات التدريبيّة بناء على متطلبات العمل في الشركة.	4.18	0.89	1
.2	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة بناء على طلب مديري الدوائر.	3.82	0.89	2
.3	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة في ضوء الأهداف المتوقعة.	3.77	0.97	3
.4	يؤخذ تقييم أداء العاملين في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبيّة.	3.71	1.05	8
.5	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة بالتشاور مع مديري الدوائر.	3.74	1.02	7
.6	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة بناء على طلب العاملين أنفسهم.	3.53	1.14	12
.7	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة بناء على ملاحظات وتقديرات ودراسة القائمين على التدريب.	3.71	1.02	8
.8	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة في ضوء حاجة الأقسام .	3.76	0.98	4
.9	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة في ضوء المعارف والاتجاهات التي يتطلبها العمل.	3.76	1.03	4
10	تُحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة.	3.75	1.03	6
11	تقوم الإدارة بالاجتماع مع العاملين المعنيين قبل التدريب لتوضيح أهمية التدريب لهم.	3.58	1.14	11
12	تُحلل مؤشرات أداء الأفراد العاملين الحالية والمستقبلية أساساً لتحديد الاحتياجات التدريبيّة.	3.66	1.09	10
	تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة.	3.75	0.72	مرتفعة

ثالثا: أساليب التّدريب والتنمية:

يبين الجدول (4−3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أساليب التدريب والتنمية، وباستعراضها كما يلي نجد أنّ الفقرة الأولى التي تنص على "يستخدم في التدريب مختلف الأساليب التي من شأنها إيصال المعلومة للمتدربين" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.29 ،بينما كانت الفقرة التاسعة، التي تنص على "يتم تكليف المشاركين بكتابة أبحاث" المرتبة الأخيرة، في المجال بمتوسط حسابي 3.36 وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.83 .

جدول (4-3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال اساليب التّدريب والتنمية (ن = 334)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
1	يستخدم في التدريب مختلف الأساليب التي من شأنها إيصال المعلومة للمتدربين.	4.29	0.85	1
2	يُترك المجال للمتدربين للتفاعل والنقاش أثناء تنفيذ البرامج التدريبيّة.	4.10	0.80	2
3	يُراعى التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدربين عند تقديم البرامج التدريبيّة.	3.87	0.92	3
4	يستخدم أسلوب المحاضرات في البرامج التدريبيّة .	3.91	0.89	4
5	يستخدم أسلوب الندوات في البرامج التدريبيّة.	3.75	1.03	5
6	يُستخدم أسلوب دراسة الحالة خلال البرامج التدريبيّة.	3.74	1.00	6
7	يُستخدم أسلوب الورشات التدريبيّة خلال البرنامج التدريبي.	3.74	1.08	6
8	يُستخدم أسلوب المشروعات التطبيقيّة خلال البرامج التدريبية.	3.74	1.08	6
9	يتم تكليف المشاركين بكتابة أبحاث.	3.36	1.26	9
	أساليب التّدريب والتنمية.	3.83	0.70	مرتفعة

رابعاً: تقييم البرامج التدريبيّة والتنمويّة:

يبين الجدول (4-4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تقييم التدريب، وباستعراضها كما يلي نجد أنّ الفقرة الأولى التي تنص على "تقييم فاعلية البرامج التدريبيّة من قبل المديرين المباشرين للمتدربين بعد عودتهم للعمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.04، بينما حازت الفقرة الخامسة، التي تنص على "يخضع المتدربون لمراحل التقييم قبل اشتراكهم في البرامج التدريبيّة" المرتبة الأخيرة، في المجال بمتوسط حسابي 3.67 الذي بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.84 .

جدول (4-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تقييم التّدريب والتنمية (ن = 334)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
.1	تُقيّم فاعلية البرامج التدريبيّة من قبل المديرين المباشرين للمتدربين بعد عودتهم للعمل.	4.04	0.95	1
.2	تقوم دائرة التدريب بمتابعة أثر البرامج التدريبيّة على المتدربين بشكل دوري .	3.79	0.92	6
.3	يشرك المتدربون في دورات متتابعة بحيث تكمل بعضها بعضاً لتحقيق الهدف من التدريب.	3.79	1.04	6
.4	تُقيّم أثر البرامج التدريبيّة من خلال الملاحظة المباشرة للمديرين لسلوك المتدربين.	3.8	0.97	5
.5	يخضع المتدربون لمراحل التقييم قبل اشتراكهم في البرامج التدريبية.	3.67	1.06	9
.6	تُقيّم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أدائهم بعد التدريب.	3.76	0.99	8
.7	يُقيّم مدى رضا المشاركين في البرنامج التدريبي.	3.97	0.93	2
.8	يُقيّم مدى تعلم المشاركين من البرامج التدريبية.	3.91	0.91	3
.9	يُقيّم مدى تغير سلوك المشاركين بعد إنهاء البرامج التدريبيّة .	3.85	1.00	4
	تقييم التّدريب والتنمية.	3.84	0.73	مرتفعة

خامساً: مجالات المتغير المستقل لأثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج).

يبين الجدول (4-5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات المتغير المستقل لأثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، وباستعراضها كما يلي نجد أنّ مجال تقييم التدريب والتنمية قد احتلَّ الترتيب الأول بين المجالات بمتوسط حسابي 3.84، بينما احتلَّ مجال خطط التدريب والتنمية المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي 3.72 ،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل 3.79 .

جدول (4-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات المتغير المستقل لأثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) (ن = 334)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
خُطط التّدريب والتنمية.	3.72	0.69	4
تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة.	3.75	0.72	3
أساليب التدريب والتنمية.	3.83	0.70	2
تقييم التدريب والتنمية.	3.84	0.73	1
الكلي.	3.79	0.62	مرتفعة

سادساً: الفاعليّة:

يبين الجدول (4-6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الفاعلية، وباستعراضها كما يلي نجد أنّ الفقرة الأولى التي تنص على "أحرصُ على تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.25، بينما حازت الفقرة السادسة والسابعة، التي تنص على "أواجه المشكلات بهدوء بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية" و"أنظم المهمات والواجبات الموكلة لي بعد مشاركتي بالبرامج التدريبيّة " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي 3.93 وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.03 .

جدول (4-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الفاعلية (ن = 334)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
.1	أحرصُ على تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.	4.25	0.78	1
.2	أعتنى بشؤون العاملين تحت إدارتي فيما يخص العمل بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.	4.01	0.83	6
.3	أرغب في انجاز الأعمال اليوميّة بعد مشاركتي بالبرامج التدريبيّة.	4.04	0.93	4
.4	احرص على الابتعاد من ارتكاب الأخطاء أثناء أدائي لعملي بعد مشاركتي بالبرامج التدريبيّة.	4.12	0.95	2
.5	ابذل قصارى جهدي في إتقان متطلبات العمل بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.	4.06	0.96	3
.6	أواجه المشكلات بهدوء بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.	3.93	0.98	9
.7	انظم المهمات والواجبات الموكلة إليّ بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.	3.93	0.93	9
.8	احرص على تنمية العاملين معي باستمرار بعد مشاركتي بالبرامج التدريبيّة.	3.94	0.92	8
.9	أشارك في اتّخاذ القرارات المهمة بعد مشاركتي بالبرامج التدريبيّة.	4	0.95	7
.10	استجيب للعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة بشكل ايجابي بعد مشاركتي بالبرامج التدريبيّة.	4.03	0.97	5
.11	الفاعليّة.	4.03	0.70	مرتفعة

سابعاً: تحسين أساليب الأداء:

يبيّن الجدول (4-7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تحسين أساليب الأداء، وباستعراضها كما يلي نجد أنَّ الفقرتين الرابعة والتاسعة واللتين تنصّان على "أحرص على أن يتصف عملي بالدقة"، و"أعمل على تطوير ذاتي باستمرار لأني واثق بأن المعرفة تجدد" قد احتلتا الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.17 بينما احتلت الفقرة السادسة،

التي تنص على "أتابع باستمرار ما يواكب التّطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين أدائي "المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي 4.0 وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.09

جدول (4-7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تحسين أساليب الأداء (ن = 334)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
.1	أقوم بأعمال إبداعيّة في عملي تسهم في رفع الأداء بأقل الإمكانيات.	4.14	0.95	4
.2	أقبل الاقتراحات والملاحظات من الآخرين بهدف التحسين.	4.01	0.94	9
.3	أرغب في تطوير العمل باستمرار .	4.07	0.93	6
.4	أحرص على أن يتصف عملي بالدقة.	4.17	0.90	1
.5	أتعاون مع المراجعين وأحسن استقبالهم واصبر عليهم.	4.09	0.95	5
.6	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين أدائي.	4	0.95	10
.7	أعمل على الاتصال برؤسائي ومرؤوسي في سبيل تنفيذ واجبات العمل.	4.05	0.94	7
.8	أحرص على توسيع حلقة تبادل المعلومات لغرض تحسين أدائي.	4.04	0.93	8
.9	أعمل على تطوير ذاتي باستمرار لأني واثق بأن المعرفة تتجدد.	4.17	0.90	1
.10	أهتم ببناء قدراتي وفق متطلبات العمل.	4.16	0.90	3
	تحسين أساليب الأداء.	4.09	0.71	مرتفعة

ثامناً: الانتاجية:

يبين الجدول (4-8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الإنتاجية كما يلي نجد أنّ الفقرة الأولى التي تنص على " أصحّح الأخطاء الناجمة عن أداء عملي " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.22، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على " أطلب دائما عملاً أو مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي 4.0 وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.11 .

جدول (4-8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الإنتاجية (ن = 334)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
.1	أصحّح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي.	4.22	0.90	1
.2	أنجز الواجبات والمهمات المحددة في الوقت المحدد.	4.1	0.91	4
.3	أرتب الأعمال اليومية حسب أهميتها.	4.08	0.94	5
.4	أتعاون مع فريق العمل لانجاز المهمات المطلوبة.	4.17	0.93	2
.5	أطلب دائما عملاً او مسؤوليات اضافية على العمل المطلوب مني.	4	1.05	6
.6	لقد أصبحت اكثر اقتدارا على استخدام الاسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ المهام الموكلة إليّ.	4.12	0.93	3
	الانتاجية.	4.11	0.78	مرتفعة

تاسعاً: سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور:

يبين الجدول (4-9) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور كما يلي نجد أنّ الفقرة الأولى التي تنص على " أكون على استعداد تام لتقديم المساعدة للجمهور " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي 4.37 ،بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على " أقدم الخدمة للجمهور حسب أولوية دخولهم الشركة " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي 4.03 وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال 4.18 .

جدول (4-9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور (ن = 334)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
.1	أكون على استعداد تام لتقديم المساعدة للجمهور.	4.37	0.83	1
.2	أسعى دائما الى حل المشكلات التي تواجه الجمهور في الحصول على الخدمة.	4.23	0.85	2
.3	أختصرُ بعض الاجراءات بهدف سرعة خدمة الجمهور.	4.07	0.97	4
.4	أقدم الخدمة للجمهور حسب اولوية دخولهم الشركة.	4.03	1.00	5
.5	أراعي اللّوحات الإرشاديّة عند تقديم الخدمات في الشركة.	4.22	0.89	3
	سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور.	4.18	0.74	مرتفعة

عاشراً: مجالات المتغير التابع لأثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) كما يلي:

يبين الجدول (4-10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات المتغير التابع لأثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، وباستعراضها كما يلي نجد أنّ مجال سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور قد احتلّ الترتيب الأول بين المجالات بمتوسط حسابي 4.18، بينما احتلّ مجال الفاعلية المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي 4.03، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل 4.10 .

جدول (4-10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات المتغير التابع لاثر التّدريب والتنمية في اداء المتدربين في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج) (ن = 334)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
الفاعلية.	4.03	0.70	4
تحسين أساليب الأداء.	4.09	0.71	3
الإنتاجية.	4.11	0.78	2
سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور.	4.18	0.74	1
الكلي.	4.10	0.64	مرتفعة

(4-3) اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة (مجالات التدريب والتنمية في شركة أورانج) فيما بينها، وذلك من خلال التّعرّف على قيم التباين المسموح به (tolerance) ومعدل تضخم التباين (VIF) بالإضافة إلى التعرف إلى طبيعة توزيع بيانات الدراسة، إذ يتم التأكد قبل استخدام هذا الأسلوب لتحليل الإنحدار من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (multi co-linearity)، بالإضافة الى استيفاء البيانات لشروط التوزيع الطبيعي وتوضح الجداول التالية نتائج هذه الفرضيات

جدول (4-11)

نتائج الارتباط المتعدد ومعامل الالتواء بين المتغيرات المستقلة (التدريب والتنمية)

المجالات	التباين المسموح به (tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء skew ness
خُطط التدريب والتنمية.	0.34	2.90	0.78 -
الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة.	0.27	3.66	0.83 -
أساليب التّدريب والتنمية.	0.44	2.23	0.75 -
تقييم التّدريب والتنمية.	0.39	2.51	1.00 -

يشير الجدول (4-11) إلى أنّ معامل التّباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كانت أكبر من 0.10 واقل من 1 كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من 10، إذ يعد ذلك مؤشرا إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، أما بالنسبة للتوزيع الطبيعي فيشير الجدول الى أنّ قيم معاملات الالتواء تراوحت بين (- 0.75) و(-1.)مما يعني أنّ البيانات الحالية تقترب من التوزيع الطبيعي بصورة كبيرة حيث انحصرت القيم بين (+1 و- 1).

أولا: الفرضيّة الفرعيّة الأولى

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لخطط البرامج التدريبيّة والتنمويّة في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

وللتّحقق من هذه الفرضيّة فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية

جدول (4−12)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر الخطط والبرامج التدريبية والتنموية في اداءالمتدربين في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج)

β_0 (الثابت)	β (المعامل)	Sig t	T	R^2	r
2.073	0.546	0.000	13.17	0.343	0.586

يبين الجدول(4−12) أنّ قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.586) إذ تفسر الخُطط وبرامج التّدريب والتنمية ما نسبته 34.3 % من تباين المتغير التابع (أداء المتدربين)

وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (13.17) ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين، كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى اننا لو افترضنا ان قيمة التأثير في أداء المتدربين كان بقيمة (100 ٪) فإنه وفقا للخطط وبرامج التدريب والتنمية يؤثر في أداء المتدربين بقيمة (54.6 ٪)

كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغيّر التابع(اداء المتدربين) من خلال الخطط والبرامج التدريبيّة والتنمويّة على النحو:

أداء المتدربين = 2.073 + 0.546 × (الخطط والبرامج التدريبية والتنموية)

كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضّحة في الجدول التالي، بهدف فحص هذه الفرضيّة.

جدول (4-13)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر للخطط والبرامج التدريبيّة والتنمويّة في أداء المتدربين قي شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	47.37	1	47.37	173.64	0.000
الخطأ	90.58	332	0.27		
الكلي	137.95	333			

يبين الجدول (4-13) أنّ قيمة ف المحسوبة قد بلغت (173.63) وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأنّ قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود أثر للخُطط والبرامج التدريبيّة والتنموية على أداءالمتدربين قي شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضيّة الدراسة (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود ما يلي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخُطط التدريب والتنميّة في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانيا:الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتحديد الاحتياجات التدريبية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من هذه الفرضية، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية.

جدول (4-14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنموية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)

β_0 (الثابت)	β (المعامل)	Sig t	t	R^2	r
1.967	0.570	0.000	15.18	0.410	0.640

يبين الجدول (4-14) أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.640)، حيث تفسر تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية ما نسبته 41.0 % من تباين المتغير التابع (أداء المتدربين)

وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (15.18)، ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين، كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تاثير المتغير المستقل في المتغير التابع؛ بمعنى أننا لو افترضنا أنّ قيمة التاثير في أداء المتدربين كان بقيمة (100 ٪)، فإنّه وفق تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة فإنّها تؤثر في أداء المتدربين بقيمة (57.0 ٪)

كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع(أداء المتدربين) من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على النحو:

أداء المتدربين = 1.967 + 0.570 × (تحديد **الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة)**

كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضّحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضّية

جدول (4−15)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة في أداءالمتدربين في شركة الاتّصالات الاردنية (اورانج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	56.55	1	56.55	230.67	0.000
الخطأ	81.40	332	0.25		
الكلي	137.95	333			

يبين الجدول(4−15) أنّ قيمة ف المحسوبة قد بلغت (230.67)، وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالّة من الناحية الإحصائية وذلك لأنّ قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05؛ مما يعني وجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة، في أداءالمتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدّراسة (الصفرية)، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود هذ الأثر.

ثالثا:الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية

جدول (4−16)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبحث أثر أساليب البرامج التدريبية والتنموية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنيّة (اورانج)

r	R^2	t	Sig t	β (المعامل)	β_0 (الثابت)
0.532	0.283	15.18	0.000	0.487	2.237

يبين الجدول (4–16) أنّ قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.532)، حيث تفسر أساليب البرامج التدريبية والتنموية ما نسبته 28.3 % من تباين المتغير التابع (أداء المتدربين) وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (15.18)، ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تاثير المتغير المستقل في المتغير التابع، بمعنى أننّا لو افترضنا أنّ قيمة التأثير في أداء المتدربين كان بقيمة (100 ٪) فانه وفقا لأساليب البرامج التدريبية والتنموية فإنّها تؤثر في أداء المتدربين بقيمة (48.7 ٪)

كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع(أداء المتدربين) من خلال أساليب البرامج التدريبيّة والتنمويّة على النحو:

أداء المتدربين = 2.237 + 0.487 × (أساليب البرامج التدريبيّة والتنمويّة)

كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضية

جدول (4–17)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر أساليب البرامج التدريبيّة والتنمويّة في أداءالمتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (اورانج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	38.98	1	38.98	130.75	0.000
الخطأ	98.97	332	0.30		
الكلي	137.95	333			

يبين الجدول (4–17) أنّ قيمة ف المحسوبة قد بلغت (130.75) وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f

كانت أقل من القيمة 0.05، مما يعني وجود أثر أساليب البرامج التدريبّية والتنمويّة في أداءالمتدربين في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضّية الدّراسة (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذ الأثر.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب والتنمية في أداءالمتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (اورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من هذه الفرضّية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية.

جدول (4−18)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبحث أثر تقييم البرامج التدريبيّة والتنمويّة في أداء المتدربين قي شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)

β (الثابت)$_0$	β (المعامل)	Sig t	t	R^2	r
2.030	0.540	0.000	14.09	0.375	0.612

يبين الجدول (4−18) أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قد بلغت (0.612) حيث تفسر تقييم البرامج التدريبيّة والتنمويّة ما نسبته 37.5 % من تباين المتغير التابع (أداء المتدربين)

وتبين قيمة t المحسوبة والبالغة (14.09)، ومستوى دلالتها البالغ (0.000) وجود علاقة خطية بين المتغيرين، كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أننّا لو افترضنا أنّ قيمة التأثير في أداء المتدربين كان بقيمة (100 ٪) فانه وفقا لتقييم البرامج التدريبية والتنموية فإنّها تؤثر في أداء المتدربين بقيمة (54.0 ٪)

كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع(أداء المتدربين) من خلال تقييم البرامج التدريبية والتنموية على النحو:

أداء المتدربين = 2.030 + 0.540 × (تقييم البرامج التدريبية والتنموية)

كما تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضية.

جدول (4−19)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر تقييم البرامج التدريبيّة والتنمويّة في أداءالمتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	51.67	1	51.67	198.79	0.000
الخطأ	86.29	332	0.26		
الكلي	137.95	333			

يبين الجدول(4−19) أنّ قيمة ف المحسوبة قد بلغت (198.79)، وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأنّ قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود أثر تقييم البرامج التدريبية والتنموية في أداءالمتدربين في شركة الاتّصالات الأردنية (اورانج).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود هذ الأثر.

الفرضيّة الرئيسّية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في أداءالمتدربين في شركة الاتصالات الأردنيّة (اورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعـــدد حيـــث يوضـــح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية.

جدول (4−20)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر التدريب والتنمية في أداءالمتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)

المتغيرات المستقلة	r	R^2	t	Sig t	β	$_0β$
خطط التدريب والتنمية	0.682	0.466	1.92	0.055	0.123	1.523
تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية			3.90	0.000	0.268	
الاساليب التدريبية والتنموية			1.03	0.300	0.057	
تقييم التدريب والتنمية			4.14	0.000	0.234	

يبين الجدول (4−20) أن قيمة معامل الارتباط للنموج قد بلغت (0.682). كمـــا تفـــسر مجالات التدريب والتنمية ما نسبته 46.6 % من تباين المتغير التابع (أداء المتدربين)

وتبين قيم t المحسوبة والبالغة (3.90) ومـــستوى دلالتهـــا البـــالغ (0.000) لمجـــال الاحتياجات و(4.14) بمستوى دلالة (0.000) وجود علاقة خطيّة بين كل منهما وبالمتغير التابع كما تدل قيمة β على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التـــابع بمعنـــى أننـــا لـــو افترضنا أنّ قيمة التاثير في أداء المتدربين كان بقيمة (100 ٪) فإنّ الاحتياجات تـــؤثر بقيمـــة 26.8 % بينما يؤثر التقييم بقيمة 23.4 % أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة لمجالات الخطط ومجال الاساليب فقد كانت غير دالة من الناحية الإحصائية لأنّ قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 مما يشير الى عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين الخُطط والأساليب مع (أداء المتدربين)

كما يمكن الاستفادة من قيم المعاملات المبينة في الجدول في بناء نموذج (معادلة) للتنبؤ بقيم المتغير التابع(أداء المتدربين) من خلال تقييم البرامج التدريبيّة والتنمويّة على النحو:

أداء المتدربين = 1.523 + 0.268 × (الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة) + 0.234 × (تقييم البرامج التدريبية والتنموية)

كما تمّ الاعتماد على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول التالي بهدف فحص هذه الفرضية

جدول (4−21)

نتائج تحليل التباين لبحث فرضية وجود أثر للتدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	64.24	4	16.06	71.67	0.000
الخطأ	73.72	329	0.22		
الكلي	137.95	333			

يبين الجدول أنّ قيمة ف المحسوبة قد بلغت (71.67)، وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأنّ قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود أثر للتدريب والتنمية في أداءالمتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5-1) المقدمة:

كُرّس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتحقيق علمي، وهو ما تختص به فقرة النتائج والاستنتاجات وفي ضوئهما تأتي التوصيات وما يعتقده الباحث صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد سيتألف هذا الفصل من جزأين الاستنتاجات، ثم التوصيات.

(5-2) الاستنتاجات:

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضّيات تعلقت بطبيعة التأثير المباشر للتدريب والتنمية في اداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية (أورانج)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وهنا يحاول الباحث إلقاء الضوء على أبرز هذه الاستنتاجات:

- **النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدّراسة:**

1- تبين أنّ مستوى أهمّية خطط التدريب والتنمية في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج) متغيراً مستقلاً كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.72%).

2- تبين أنّ مستوى أهميّة تحديد الاحتياجات التدريبيّة والتنمويّة في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) متغيراً مستقلاً كان مرتفعاً إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.75%).

3- تبين أنّ مستوى أهمية أساليب الّتدريب والتنمية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) كمتغير مستقل كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83%) .

4- تبين أنّ مستوى أهمية تقييم التدريب في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)متغيراً مستقلاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84%) .

5- تبين أنّ مستوى أهميّة الفاعلية في شركة الاتّصالات الأردنيّة (اورانج) متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي(4.03%) .

6- تبين أنّ مستوى أهميّة تحسين أساليب الأداء في شركة الاتّصالات الأردنية (اورانج) متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي(4.09%) .

7- تبين أنّ مستوى أهميّة الانتاجية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11%) .

8- تبين أنّ مستوى أهمية سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) متغيراً تابعاً كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18%) .

- **الاستنتاجات المتعلقة بنتائج الفرضيات:**

1- أظهرت الدراسة أثراً ذا دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، التي تتفق مع دراسة ملايشة وآخرون 2009 التي بينت أنّ التدريب يؤدي إلى زيادة روح الانتماء للشركة، وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها المتدربون وأنّ الدورات التي تعقد خارج الشركة تكون أكثر استفادة من الدورات التي تعقد داخل الشركة، اختلفت الدراسة (Barnow&Smith,2008) التي بينت أن الأداء يتطلب عدداً من المقاييس والمعايير مثل معدل دخل الفرد، والبقاء في الوظيفة ستة أشهر بعد دخوله نطاق العمل وأظهرت النتائج أنّ المعايير والمقاييس للأداء تختلف من نظام إلى آخر ومن شركة إلى أخرى وأنّ بعض الأنظمة التدريبيّة ذات تأثير مؤقت لا يدوم طويلاً

ويرى الباحث تفسيراً لهذه النتيجة أنّ التدريب والتنمية نشاط مهم ومجدٍ، يسهم في زيادة المعارف، واكتساب المهارات وتغيير الاتجاهات السلوكية، وقد أدركت شركة الاتّصالات

الأردنّية (أورانج) ان الموارد البشرية هي رأس مال الشركة وبالتالي فإنّ عملية التدريب والتنمية هي الأساس في نمو أداء الأفراد وتطويرهم، وبالتالي تطور أداء المنظمة، كما أدركت أنّ عملية التدريب والتنمية عملية متكاملة تتضمن مدخلات وخططاً وأساليب متنوعة ومخرجات وإنجازات بالإضافة الى عملية التقييم والتغذية الراجعة، وما له من دور في رفع الأداء وتحقيق الأهداف.

2- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطط التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (اورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويرى الباحث تفسيراً لهذه النتيجة وجود خطط فعالة وأهداف واضحة تسعى شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) لتحقيقها، حيث تعمل على الربط بين الأهداف الإدارية والوظيفية وأهداف الاحتياجات التدريبيّة، فتعمل على تصميم وتنفيذ خطط واضحة تتوافق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لتحقيق الأهداف المرجوة.

3- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد اتفقت مع دراسة (Haslinda& Mahyuddin, 2009) والتي أظهرت نتائج فعالية البرنامج التدريبي في تطوير قطاع الخدمات وتنميته، كما أظهرت مجموعة من المبادىء الواجب توافرها في البرامج التدريبية، من أهمها الهدف إذ بينت أنّ الهدف من التدريب يجب أنْ يكون محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأنْ يشمل التدريب كافة المستويات الوظيفية في الشركة، ويرى الباحث تفسيرا لهذه النتيجة أنّ مركز التدريب في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) يسعى بشكل مستمر إلى عمل أبحاث ودراسات تسعى إلى تحديد احتياجات أقسامها بدقة، وبالتالي تحديد البرامج التدريبيةوالتنموية التي تحتاجها مواردها البشرية؛ لتحقيق

الأهداف المرجوة، حيث وجد الباحث أنّ شركة الاتّصالات الأردنيّة(أورانج) تعمــل علــى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم وبالاعتماد على الخبرات العمليّة والمؤهلات العلميّــة إذ تقوم بدراسة الاحتياجات التدريبية بهدف مساعدة أفرادها لإكــسابهم مهــارات وقــدرات جديدة، حيث إنّ تحديد الاحتياجات التدريبيّة هي الخطوة الأساسية في عملية تخطيط البرامج التدريبيّة والتنموية، وتحقيق الفاعلية ورفع أداء المتدربين.

4-تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب التدريب والتنمية في أداء العاملين فــي شــركة الاتّصالات الأردنّية (اورانج) عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تعزى الى استخدام شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج)أساليب متنوعة وحديثة في التدريب، والتنمية مما يحقق فاعلية البرامج التدريبية ويعمل على تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات المطلوبة، كما أنّ أساليب التدريب والتنمية المتبعة في شركة الاتّصالات الأردنّية (اورانــج) تتلاءم مع المستوى التعليمي والوظيفي للمتدربين، وتسعى لتحقيق توقعاتهم بما ينعكس على أداء المتدربين وأداء المنظمة ككل.

5- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم التدريب والتنمية في أداء المتدربين فــي شــركة الاتصالات الأردنية (اورانج) عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تعزى الى أن مركز التدريب في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) يدرك أن تقييم البرامج التدريبية والتنموية، ونتائج الدورات السابقة له دورٌ فعال في تحديد الاحتياجــات التدريبيــة، وبالتالي فإنّ عملية التقييم تؤدي إلى سدّ الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب الوصول اليه، وأيضاً ضمان فاعلية ونجاح البرامج التدريبية ورفع مستوى الأداء.

التوصيات:

1- يجب مراجعة المناهج التدريبيّة والتنمويّة الحاليّة بصفة مستمرة، وأنْ يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبيّة والتنمويّة هو مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب.

2- إنشاء قاعدة معلومات كاملة في كل قطاعات ومراكز التدريب في الشركة التي سوف تسهم في مساعدة كل الإدارات الأخرى على اتخاذ قراراتها الخاصة بسياسة التدريب.

3- إعطاء الأهمية لمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وأنْ يكون هناك تقييم بمدى الاستفادة من الدورات، وانعكاس ذلك على أدائهم بعد عودتهم لعملهم ويجب أنْ يكون هناك تقييم دقيق للبرامج التدريبية للتأكد من استخدام الاساليب والوسائل الحديثة وأنْ يكون هذا التقييم قبل تنفيذ البرامج التدريبية وبعدها.

4- من أجل الاستفادة الحقيقة من الدورات التدريبية والتنموية يجب إضافة عنصر الحوافز لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي.

كما يوصي الباحث بإجراء الدراسات التالية:

1- أثر التدريب والتنمية على الرضى الوظيفي في شركة الاتّصالات الأردنية (أورانج).

2- أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية على فاعلية العملية التدريبيّة في قطاع الاتصالات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. حسن, راوية (2001). **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. حمود، خضر, والخرشة, كاظم (2009). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار المسيرة.
3. حنفي، محمد (2000). **إدارة الأفراد والمنظمات "مدخل وظيفي"**. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
4. الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (1997). **حقائب تدريبية.** عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
5. درة, عبد الباري (2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات.** القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. درّة, عبد الباري, والصباغ, زهير (2010). **إدارة الموارد البشرية: منحنى نظمي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. الرحمان, بن عنتر (2010) **إدارة الموارد البشرية.** عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
8. رشيد, مازن (2001). **إدارة الموارد البشرية.** الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
9. زيارة، فريد (2006). **المبادئ والأصول للإدارة والأعمال.** ط5، إربد: مطبعة الشعب.
10. السالم, مؤيد, والصالح, عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي.** ط1, إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
11. السالم، مؤيد، والصالح، عادل (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي.** ط2, إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

12. السامرائي, مهدي (2007). **إدارة الجودة الشاملة.** عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

13. الصريفي, محمد (2006). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

14. عباس, سهيلة, وعلي, حسين (2007). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

15. عباس، سهيلة، وعلي, حسين (2003). **إدارة الموارد البشرية.** ط3، عمان: دار وائل للنشر.

16. عبد الله، صلاح (1999). **فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة: المدير الفعال**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

17. عبد النبي, محمد (2010). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: زمزم للنشر والتوزيع.

18. عبوي, زيد (2006). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

19. العدلوني, محمد (2002). **العمل المؤسسي.** عمان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.

20. عرب, يونس (2002). **البنوك الخلوية – التجارة الخلوية – المعطيات الخلوية.**

21. العزاوي، نجم, وجواد, عباس (2010). **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار اليازوري.

22. عساف، أحمد، وحمدان، فتحي (2000). **التدريب وتنمية الموارد البشرية: الاسس والعمليات.** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

23. العميرة، محمد (2003). **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي.** الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية.

24. القحطاني, محمد (2008). **إدارة الموارد البشرية.** الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.

25. الكلالدة, طاهر (2008). **أساسيات إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار عالم الثقافة للنـــشر والتوزيع.

26. محفوظ, جودة (2010). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

27. معروف, هوشيار (1992). **القيادة والتنظيم**. بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة.

28. النعيمي, محمد, والبياتي, عبد الجبار, وخليفة, غازي (2009). **طـرق ومنـــاهج البحـــث العلمي**. ط1, عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

29. هيئة تنظيم قطاع الاتصالات (2011), **التقرير السنوي**. عمان, الأردن.

ثانياً: رسائل دكتوراه

1. الرفاعي, يعقوب (2008). "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت", **مجلة الإداري بالكويت**, 22,(81) 13−52.

2. ريان, مجد (2006). سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العـــاملين في القطاع المصرفي الأردني. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**, جامعة عمان العربية, عمـــان, الأردن.

ورسائل ماجستير

.البطاينة، محمد تركي (2003). أسس الاحتياجات التدريبية للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية إقليم الشمال. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك, إربد,الأردن.

الحجري، حميد (2005). أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الـــوزارات في سلطنة عُمان. **رسالة ماجستير غير منشورة**, جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.

الخالدي, جاسم (2009). أثر الحوافز على أداء العاملين في شــركة نفــط الكويــت. **رســالة ماجستير غير منشورة**, جامعة آل البيت, المفرق, الأردن.

الدحلة, فيصل (2006). أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصــة. **رسالة ماجستير غير منشورة**, جامعة عمان العربية, عمان, الأردن.

الزعبي, محمد (2009). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية فــي شــركات الصناعة الكويتية. **رسالة ماجستير غير منشورة**, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الأردن.

سالم, إلياس (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالــة الــشركة الجزائرية للألمنيوم. **رسالة ماجستير غير منشورة**, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, الجزائر.

عبيدات، شذى (2003). واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية فــي قطــاع البنــوك الأردنية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك, إربد, الأردن.

العتيبي, مبارك (2008). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكــويتي. **رسالة ماجستير غير منشورة**, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان,

فطيس, عادل (2004). تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية اثناء العمل وتأثيرهــا علــى أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**, جامعة آل البيت, المفرق, الأردن.

الكحلاوي، فهد (2010). أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في قطاع الفنادق في دولة الكويت. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة عمان العربية, عمان, الأردن.

نوفل, مفلح (2007). إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنيــة. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**, جامعة آل البيت, المفرق, الأردن.

الهرفي, علي (2006). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**, جامعة مؤتة, الكــرك, الأردن.

ثالثاً: المجلات

1. أبو سويرح, راغب (2007). "وظيفة تدريب الموارد البشرية ودورها في العملية الإنتاجية". **مجلة الخليج العربي** , 2, (11) 32- 45.

رابعاً: الشركات

1. شركة الاتصالات الأردنية (أورانج), دائرة الموارد البشرية (2011), **التقريــر الــسنوي**. عمان, الأردن.

خامساً: أبحاث

1. ملايشة, غنام, ودويكات, جهاد (2009). أثر التدريب على اداء العاملين في قطاع التأمين. **(بحث تخرج)**, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Auluck, R.K ،(2007) ،Training and developments changing role ،***Industrial and commercial Training***. Vol.2 ,p17.
2. Barnow, B. & Smith, j. (2008) performance Management of U.S job training programs: lessons from the job training partnership Act. ***Public Finance and Management*****,** 4(3): 24-43.
3. Brown, J. (2002) Training needs assessment: A must for developing an effective training program. ***Public Personnel Management*** ,Vol.31.
4. Denisi and Griffin (2001). ***Human Resource Management***, Boston: Houghton, Miflin Company.
5. Haslinda, A.& Mahyuddin, M. (2009) The effectiveness of training in the public Service. ***American Journal of Scientific Research***, 6, 39-51
6. Johnson, G. & Scholes, K.(2002). ***Exploring corporate strategy***, (6^{th} ed,). Prentice Hall International.
7. Rachel, M.& Roger, M. (2001) Effective Training- it's the thought that counts. ***Industrial and Commercial Training***, 33(1),12.
8. Ubom , I.U. (2001). ***Value orientations, needs satisfaction and job performance of public servants in Akwa Ibom State.*** (Unpublished doctoral dissertation) , University of Calabar , Calabar: Nigeria.
9. wright, p. & Geory,G. (1992) Needs analysis theory and the effectiveness of large scale training programs. ***Journal of Management Development***, 11(5).
10. U.S. Department of labor (USDOL), Employment and Training Administration , (2010). ***Use training and development to motivate staff, building your employee training and development program***. Bodimer,j: Author, Washington.
11. U.S. National Institute Occupational Safety and Health, (2008). ***The effectiveness of workplace training.***

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	المرتبة العلمية	الجامعة
1	أ.د محمد النعيمي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د.حميد الشيبي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
3	د.ليث الربيعي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
4	د.حمزة خريم	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
5	أ.د.صباح الأغا	أستاذ	جامعة البترا
6	د.إياد التميمي	أستاذ مشارك	جامعة البترا
7	د.زاهد السامرائي	أستاذ مشارك	جامعة البترا
8	د.جابر البدور	أستاذ مشارك	جامعة الأميرة سمية
9	د.محمد الشحاتيت	أستاذ مشارك	جامعة الأميرة سمية
10	د.برهان الشريدة	أستاذ مساعد	جامعة الأميرة سمية
11	د.محمود مقدادي	أستاذ مساعد	جامعة الأميرة سمية
12	د.محمد المبيضين	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة الخاصة
13	د.غسان العمري	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
14	د.رولا الضامن	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
15	د.غازي طاشمان	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء

ملحق(2)

أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/السيدة......تحية واحتراماً وبعد،،،،،

الموضوع: استبانة حول دراسة عن

أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج):

دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة المرفقة علما بأنّه سيتم التعامل مع البيانات المقدمة بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث: علاء عبد المجيد الأعمر

بإشراف الأستاذ الدكتور:عبد الباري درة

جامعة الشرق الاوسط – عمان

الاستبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة اختر الاجابة بوضع اشارة (√)

- الجنس:

ذكر انثى ☐ ☐

- الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ **متزوج** ☐ **اخرى** ☐

- المؤهل العلمي:

ثانوية ☐ **عامة بكالوريوس** ☐ **دبلوم متوسط** ☐

ماجستير ☐ **دكتوراة** ☐

- عدد سنوات الخدمة في الشركة:

أقل من 3 سنوات ☐ **3-5 سنوات** ☐ **5-9 سنوات** ☐

9 سنوات فأكثر ☐

-عدد البرامج التي شاركت بها:

لا يوجد ☐ **برنامج واحد** ☐ **برنامجان** ☐

اكثر من ذلك ☐

-المستوى الإداري:

إدارة عليا ☐ **إدارة وسطى** ☐ **إدارة دنيا** ☐

أرجو تحديد أسماء البرامج الادارية التي شاركت بها؟

-1

-2

القسم الثاني

أولاً: المتغيرات المستقلة المتمثلة في التدريب والتنمية

1- خُطط البرامج التدريبيّة والتنمويّة في شركة الاتّصالات الاردنيّة (اورانج): التصميم والتنفيذ						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تُصمم الخطط التدريبيّة لمعالجة الاختلالات والمشكلات في العمل.					
2	تُصمم الخطط التدريبيّة تجنبا لوقوع اختلالات مستقبلية في العمل.					
3	تُوضع المادة التدريبيّة بناء على طلب مديري الدوائر المختلفة.					
4	تُصمم الخطط التدريبيّة لمعالجة ضعف أداء العاملين.					
5	تتوافق المواضيع التدريبية مع المهمات المطروحة في البرنامج التدريبي.					
6	تتوافق المدة الزمنية للخطط مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي.					
7	يتم اشراك العاملين في الشركة عند وضع الخطط التدريبية والتنموية.					
8	يتم اختيار المتدربين بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبيّة.					
9	يتم اختيار المتدربين بناء على عدد سنوات خبرتهم في الشركة.					
10	يتم إشراك المتدربين في البرامج التدريبيّة بناء على طلبهم لتلك البرامج.					
11	يتم الاعتماد على مدربين من داخل الشركة.					
12	يتم الاعتماد على مدربين من خارج الشركة.					

2- تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية في شركة الاتّصالات الاردنية (اورانج)						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة بناء على متطلبات العمل في الشركة.					
14	تُحدد الاحتياجات التدريبيّة بناء على طلب مديري الدوائر.					
15	تُحدد للاحتياجات التدريبية في ضوء الأهداف المتوقعة.					
16	يُؤخذ تقييم أداء العاملين في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية.					
17	تُحدد الاحتياجات التدريبية بالتشاور مع مديري الدوائر.					
18	تُحدد الاحتياجات التدريبية بناء على طلب العاملين أنفسهم.					
19	تُحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ملاحظات وتقديرات ودراسة القائمين على التدريب.					
20	تُحدد الاحتياجات التدريبية في ضوء حاجة الأقسام .					
21	تُحدد الاحتياجات التدريبية في ضوء المعارف والاتجاهات التي يتتطلبها العمل.					
22	تُحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على الافراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة.					
23	تقوم الإدارة بالاجتماع بالعاملين المعنيين قبل التدريب لتوضيح أهمية التدريب لهم.					
24	تُحلل مؤشرات اداء الأفراد العاملين الحالية والمستقبلية كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.					

3-أساليب البرامج التدريبية والتنموية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج)						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يُستخدم في التدريب مختلف الأساليب التي من شأنها إيصال المعلومة للمتدربين.					
26	يُترك المجال للمتدربين للتفاعل والنقاش أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.					
27	يُراعى التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدربين عند تقديم البرامج التدريبية.					
28	يُستخدم اسلوب المحاضرات في البرامج التدريبية .					
29	يُستخدم اسلوب الندوات في البرامج التدريبية.					
30	يُستخدم اسلوب دراسة الحالة خلال البرامج التدريبية.					
31	يُستخدم اسلوب الورشات التدريبية خلال البرنامج التدريبي.					
32	يُستخدم اسلوب المشروعات التطبيقية خلال البرامج التدريبية.					
33	يتم تكليف المشاركين بكتابة ابحاث.					

4- تقييم البرامج التدريبية والتنموية في شركة الاتصالات الاردنية (اورانج)						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34	تُقيّم فاعلية البرامج التدريبية من قبل المديرين المباشرين للمتدربين بعد عودتهم للعمل.					
35	تقوم دائرة التدريب بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري .					
36	يُشرك المتدربون في دورات متتابعة بحيث تكمل بعضها بعضاً لتحقيق الهدف من التدريب.					
37	تُقيّم أثر البرامج التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة للمديرين لسلوك المتدربين.					
38	يخضع المتدربون لمراحل التقييم قبل اشتراكهم في البرامج التدريبية.					
39	تُقيّم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أدائهم بعد التدريب.					
40	يقيم مدى رضا المشاركين في البرنامج التدريبي.					
41	يُقيّم مدى تعلم المشاركين من البرامج التدريبية.					
42	يُقيّم مدى تغير سلوك المشاركين بعد انهاء البرامج التدريبية .					

ثانياً: المتغيرات التابعة المتمثلة في أداء المتدربين

1- الفاعلية						
رقم	**الفقرة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
43	**بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية التي عقدتها شركة الاتّصالات الاردنيّة (اورانج) اصبحت:**					
44	أحرص على تحقيق اهداف المنظمة بشكل مستمر بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.					
45	أعتنى بشؤون العاملين تحت ادارتي فيما يخص العمل بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.					
46	أرغب في انجاز الاعمال اليومية بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.					
47	أحرص على الابتعاد من ارتكاب الأخطاء أثناء أدائي لعملي بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية .					
48	أبذل قصارى جهدي في إتقان متطلبات العمل بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية .					
49	أواجه المشكلات بهدوء بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية .					
50	أنظم المهام والواجبات الموكلة لي بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.					
51	أحرص على تنمية العاملين معي باستمرار بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية .					
52	أشارك في اتخاذ القرارات المهمة بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية.					
53	أستجيب للعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة بشكل ايجابي بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية .					

2- تحسين أساليب الاداء						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	**بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية التي عقدتها شركة الاتّصالات الاردنية (اورانج) أصبحت:**					
55	أقوم بأعمال إبداعية في عملي تسهم في رفع الاداء بأقل الإمكانات.					
56	أقبل الاقتراحات والملاحظات من الغير بهدف التحسين.					
57	أرغب في تطوير العمل باستمرار .					
58	أحرص على ان يتّصف عملي بالدقة.					
59	أتعاون مع المراجعين وأُحسن استقبالهم وأصبر عليهم .					
60	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين ادائي.					
61	أعمل على الاتّصال برؤسائي ومرؤوسيّ في سبيل تنفيذ واجبات العمل.					
62	أحرص على توسيع حلقة تبادل المعلومات لغرض تحسين ادائي.					
63	أعمل على تطوير ذاتي باستمرار لأني واثق بأن المعرفة تجدد.					
64	أهتم ببناء قدراتي وفق متطلبات العمل.					

3- الانتاجيّة						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
65	**بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية التي عقدتها شركة الاتّصالات الاردنيّة (اورانج) اصبحت:**					
66	أصحح الاخطاء الناتجة عن اداء عملي.					
67	أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد.					
68	أرتب الاعمال اليومية حسب اهميتها.					
69	أتعاون مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة.					
70	أطلب دائما عمل او مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني.					
71	لقد اصبحت أكثر اقتدارا على استخدام الاسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ المهام الموكلة اليَّ.					

سرعة الاستجابة لحاجات الجمهور						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
72	**بعد مشاركتي بالبرامج التدريبية التي عقدتها شركة الاتّصالات الاردنية (اورانج) اصبحت:**					
73	أكون على استعداد تام لتقديم المساعدة للجمهور.					
74	أسعى دائما الى حل المشكلات التي تواجه الجمهور في الحصول على الخدمة.					
75	أختصر بعض الاجراءات بهدف سرعة خدمة الجمهور.					
76	أقدم الخدمة للجمهور حسب أولوية دخولهم الشركة.					
77	أراعي اللوحات الإرشادية عند تقديم الخدمات في الشركة.					